

Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Der Justus-Liebig-Universität Giessen

Risikomanagement in Genossenschaften

Inaugural-Dissertation
Zur Erlangung des Doktorgrades (Dr.agr.)
Im Fachbereich 09
Agrarwissenschaft, Ökotropologie und Umweltmanagement
Justus-Liebig-Universität Giessen

Eingereicht von
Reinhard Schneider

Erstgutachter: Prof. Dr. Rainer Kühl
Zweitgutachter: Prof. Dr. Michael Kirk

Giessen, Februar 2014

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 2013/2014 vom Fachbereich 09, Agrarwissenschaften, Ökotoxikologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen als Dissertation angenommen. Davor lagen mehrere Jahre intensiver Forschung und wissenschaftlicher Arbeit, die ohne die vielfältige Unterstützung von verschiedensten Zeiten nicht in so angenehmer Erinnerung geblieben wären.

Den Zugang zur Promotion hat mir mein Doktorvater, Herr Prof. Dr. Rainer Köhl, ermöglicht. Für das entgegengebrachte Vertrauen, die effektive und effiziente Zusammenarbeit, die durch eine offene Diskussionsbereitschaft geprägt war sowie die konstruktiven Anregungen, die zum Gelingen der Arbeit maßgeblich beitrugen, danke ich ihm sehr. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Michael Kirk für die Übernahme der Zweitbegutachtung sowie Frau Carmen Böckler für die jederzeit gute Zusammenarbeit. Mein besonderer Dank richtet sich an meine Ehefrau Klaudie, die mich in allen Phasen der Promotion mit viel Verständnis, Geduld und Zuversicht begleitet und unterstützt hat. Abschließend möchte ich mich bei all jenen Personen bedanken, welche mich in den letzten Jahren bestärkt, ich jedoch hier nicht namentlich erwähnt habe.

Bad Vilbel, im Februar 2014

Reinhard Schneider

Kurzfassung

Unternehmensinsolvenzen, Schieflagen, Skandale sowie veränderte rechtliche Rahmenbedingungen führten zu einer Ausweitung und stärkeren Betonung des betriebswirtschaftlichen Risikomanagements. Unter anderem sind diese Entwicklungen mit dem Vorwurf eines unzureichenden Risikomanagements der Unternehmensleitungen wie auch mit einer mangelhaften Aufsicht der unternehmerischen Überwachungs- und Kontrollorgane verbunden. Auf diese Situation hat der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) reagiert. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieser Arbeit, ein Risikomanagementmodell zu konzipieren, das die Vollständigkeit sämtlicher externen und internen Risikoquellen durch Identifikation, Bewertung, Steuerung, Dokumentation und Kommunikation gewährleistet und unter aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekten in den Unternehmensprozess integriert ist. Im Kern beziehen sich die Ausführungen auf die Notwendigkeit der Etablierung eines Risikomanagements in allen Bereichen bzw. Geschäftsfeldern eines genossenschaftlichen Wohnungsunternehmens. Eine Besonderheit der genossenschaftlichen Rechtsform mit Auswirkungen auf das Risikomanagement ist die Zielsetzung der Förderzweckerfüllung, die nur erreicht werden kann, sofern die Existenz der Genossenschaft gesichert ist. In diesem Zusammenhang wurden praktikable, betriebswirtschaftliche Analysemethoden (Kennzahlen, Portfolioanalyse) unter der Maßgabe ausgewählt, einen umfassenden Überblick über die individuelle Risikosituation aufzuzeigen und einen Lösungsansatz zu entwickeln, der die immobilienwirtschaftlichen Charakteristika adäquat berücksichtigt. Als Gesamtergebnis kann festgehalten werden, dass auch Genossenschaften in Erfüllung ihrer allgemeinen Sorgfaltspflichten zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems angehalten sind. Damit sollen bestandsgefährdende Entwicklungen früh erkannt und der Fortbestand des Unternehmens sichergestellt werden. Insbesondere wird mit einer auf die Wohnungsgenossenschaft zugeschnittenen und in das Risikomanagementsystem eingebetteten Portfolioanalyse eine aktive Steuerung des Immobilienbestandes bewirkt, die Erfüllung des Förderzweckes erleichtert, sowie die Mitgliederförderung optimiert. Nicht zuletzt zeigen sich die Erkenntnisse im Jahresabschluss des Unternehmens und erlauben eine zukunftsorientierte Lageberichterstattung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Kurzfassung	3
Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	13
Teil A	17
Einleitung	17
1 Problemstellung und Relevanz	17
2 KonTraG-Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	19
2.1 Intention des KonTraG	19
2.2 Anforderungen des Gesetzgebers an Risikomanagement und Risikoberichterstattung	22
2.3 Zielsetzung der Untersuchung	23
2.4 Vorgehensweise	25
Teil B	27
Grundlagen des Risikomanagementsystems	27
1 Begriffliche Einordnung des Risikomanagementsystems	27
1.1 Definition des Risikobegriffes und Abgrenzung unterschiedlicher Risikoausprägungen	27
1.2 Risikomanagement in der betrieblichen Praxis	30
1.3 Anforderungen an ein effizientes Risikomanagementsystem	31
1.4 Gegenstand und Ziel des Risikomanagementsystems	32
1.5 Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung	33
1.5.1 Frühaufklärungssysteme nach ihrer Entwicklungsstufe	36
1.5.1.1 Kennzahlen- und Planungsorientierte Frühaufklärungssysteme (1. Generation)	36
1.5.1.2 Indikatorenorientierte Frühaufklärungssysteme (2. Generation)	36
1.5.1.3 Strategisches Radar (3. Generation)	38

1.5.2	Klassifizierung der Frühaufklärungssysteme nach ihrer Signalherkunft	39
1.5.3	Beschreibung der Frühaufklärungssysteme nach dem Bezugsbereich	39
1.5.4	Unterteilung der Frühaufklärungssysteme nach der Beobachtungsperspektive	40
1.5.5	Differenzierung der Frühaufklärungssysteme nach ihrer Zielsetzung	40
2	Darstellung des strategischen und operativen Risikomanagementsystems	41
2.1	Strategisches Risikomanagementsystem	41
2.2	Das Operative Risikomanagementsystem	43
3	Organisatorische Rahmenbedingungen des Risikomanagementsystems	44
3.1	Einrichtung einer Kommunikationsstruktur	44
3.2	Kompetenz- und Aufgabenverteilung	45
3.3	Risikosensibilisierung der Mitarbeiter	47
4	Der Risikomanagementprozess	50
4.1	Risikoidentifikation	51
4.2	Quantifizierung der Risiken	53
4.3	Steuerung der Risiken	55
4.3.1	Risikovermeidung	55
4.3.2	Risikoverminderung	56
4.3.3	Risikoüberwälzung	56
4.3.4	Risikokompensation	57
4.4	Überwachung und Dokumentation der Risiken	57
5	Risikokultur im Unternehmen als Erfolgsbasis für das Risikomanagement	58
6	Elemente des Risikomanagementsystems	59
6.1	Internes Überwachungssystem	62
6.1.1	Aufgabe, Funktion und Bedeutung des Internen Überwachungssystems (IÜS)	63
6.1.2	Komponenten des Internen Überwachungssystems (IÜS)	64

6.1.2.1	Überwachung durch organisatorische Sicherungsmaßnahmen	64
6.1.2.2	Kontrollen als prozessabhängige Überwachung	66
6.1.2.3	Interne Revision als Bestandteil der prozess- unabhängigen Überwachung	68
6.2	Controlling	73
6.2.1	Funktionen des Controllings	74
6.2.2	Strategisches und operatives Controlling	76
6.3	Frühwarnsystem	78
6.3.1	Idee eines Frühwarnsystems	79
6.3.2	Frühwarnsystemelemente	79
6.3.3	Der Aufbau des operativen Frühwarnsystems	81
6.3.3.1	Festlegung von Beobachtungsbereichen	81
6.3.3.2	Bestimmung von Frühwarnindikatoren	81
6.3.3.3	Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator	82
6.3.3.4	Festlegung der Informationsverarbeitung	83
6.3.3.5	Entwicklung unternehmenspolitischer Antwortstrategien	83
6.3.4	Strategisches Frühwarnsystem	83
7	Zwischenergebnis	84
Teil C		88
Der Risikomanagementprozess im genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen		88
1	Das Unternehmensziel als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen	88
1.1	Das Substrat wohnungsgenossenschaftlicher Unternehmensziele	89
1.1.1	Der wohnungsgenossenschaftliche Förderzweck	89
1.1.1.1	Genossenschaftliche Gewinnerzielung	91
1.1.1.2	Gewinnerzielung und Förderzweckbeziehung als Doppelnatur- charakter der Genossenschaft	92
1.1.1.3	Genossenschaftsprinzipien und Förderzweckbeziehung	93

1.2	Ökonomisierung und Operationalisierung des Förderzweckes in Wohnungsgenossenschaften	97
1.2.1	Ökonomisierung als Basis	98
1.2.2	Die Operationalisierung des Förderzweckes	99
1.3	Genossenschaftsadäquater Shareholder Value versus Stakeholder Value	100
1.3.1	Shareholder-Value-Ansatz	101
1.3.2	Stakeholder-Value-Ansatz	104
1.3.2.1	Anreiz-Beitrags-Modell	106
1.3.2.2	Koalitionsmodell	108
2	Zwischenergebnis	111
3	Das Zielsystem der Wohnungsgenossenschaft	114
3.1	Der Förderzweck als Ansatzpunkt eines genossenschaftlichen Zielsystems	115
3.1.1	Operationalität der Ziele	115
3.1.2	Der wohnungsgenossenschaftliche Unternehmensgegenstand als Erfüllung des Förderzweckes	119
4	Die Unternehmensverantwortung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft	120
4.1	Leitungsbefugnis des Vorstandes	121
4.2	Die Sorgfaltspflicht des Vorstandes	122
5	Zwischenergebnis	123
6	Der genossenschaftliche Corporate-Governance-Kodex	126
	Teil D	128
	Einrichtung eines Risikomanagementsystems bei Wohnungsgenossenschaften	128
1	Der Jahresabschluss und der Lagebericht nach HGB als Datenbasis der Bilanzanalyse	128
2	Der Wirtschaftsbericht – Darlegung von Geschäftsverlauf und Lage	131
2.1	Analyse der Vermögenslage	135
2.2	Analyse der Finanzlage	136

2.2.1	Cashflow-Analyse	137
2.2.2	Kapitalflussrechnung	139
2.3	Analyse der Ertragslage	142
2.3.1	Erfolgsspaltung	143
2.3.2	Segmentanalyse	144
2.4	Swot-Analyse und Benchmarking	146
2.5	Entwicklung einer Balanced Scorecard	149
3	Vorstellung der Unternehmensdaten der Wohnungsgenossenschaft	151
3.1	Unternehmensorientierte Perspektive	151
3.1.1	Bewertung mit den Kennzahlen Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow-Leistungsrate	154
3.1.2	Stresstestergebnis	157
3.2	Immobilienorientierte Perspektive	159
3.2.1	Induzierte Immobilien-Cashflow-Ermittlung	161
3.2.2	Positionierung und portfolioanalytische Segmentierung des genossenschaftlichen Immobilienbestandes	166
3.2.2.1	Charakteristikum des Wirtschaftsgutes Immobilie	166
3.2.2.2	Bewertung des Objektstandards	170
3.2.2.3	Positionierung des Immobilienbestandes und Entwicklung von Normstrategien	174
3.3	Die Option der energetischen Modernisierungsinvestitionen aus Mieter- und Vermieterperspektive	178
4	Risiko- und Prognoseberichterstattung mit Darstellung von Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung	184
4.1	Risikoadjustierte Berichterstattung der Wohnungsgenossenschaft	185
4.2	Risikoidentifikation	186
4.2.1	Risikopolitische Grundsätze	187
4.2.2	Risikoidentifikationsmethoden	189

4.3	Risikoklassifizierung und Risikobewertung	194
4.3.1	Externe Geschäftsrisiken	195
4.3.1.1	Natürliche Umweltrisiken	196
4.3.1.2	Politik, Gesetzgebungs- und Rechtsrisiken	196
4.3.1.3	Markt- und Branchenrisiken	200
4.3.1.4	Soziodemographische Risiken	201
4.3.2	Interne (betriebliche) Risiken	205
4.3.2.1	Mitgliederstrukturrisiken	205
4.3.2.2	Personalrisiken	219
4.3.2.3	Management- und Organisationsrisiken	222
4.3.2.4	Kapitalstrukturrisiken	227
4.3.2.5	Liquiditätsrisiken	231
4.3.2.6	Ertragsrisiken	232
4.3.2.7	Bewirtschaftungsrisiken	240
4.3.2.8	Bestandsrisiken	245
4.3.2.9	Investitionsrisiken	251
5.	Zwischenergebnis	265
6	Risiko-Reporting als essenzieller Baustein der Risikomanagementkommunikation	266
6.1	Die Dokumentation des Risikomanagementsystems im Risikomanagementhandbuch des Wohnungsunternehmens	267
6.2	Implementierung der Balanced Scorecard in der Wohnungsgenossenschaft	271
6.2.1	Vision und Mission der Wohnungsgenossenschaft	272
6.2.2	Strategische Ausrichtung der Wohnungsgenossenschaft	273
6.2.3	Perspektiven, strategische Ziele, Indikatoren und Kennzahlen sowie Steuerungsmaßnahmen	275
6.2.4	Risikomanagement unter Einsatz der Balanced Scorecard	287
Teil E		291
Zusammenfassung, Thesen der Arbeit und Ausblick		291

Literaturverzeichnis	298
Anhang	306
A Analyseunternehmen:	306
Auszüge des veröffentlichten Jahresabschlusses zum 31.12.2008	
B Balanced Scorecard – Perspektiven, strategische Ziele, Indikatoren und Kennzahlen sowie Steuerungsmaßnahmen	313

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zielsetzung und Aufgabe des KonTraG	23
Abb. 2:	Risikobegriff	28
Abb. 3:	Zusammenhänge zwischen Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung	34
Abb. 4:	Bildung von Risikokategorien	42
Abb. 5:	Risikomanagementsystem	60
Abb. 6:	Interne Revision und Controlling	74
Abb. 7:	Internes Überwachungssystem (IÜS) und Controlling	75
Abb. 8:	Vergleichende Betrachtung von strategischem und operativem Controlling	77
Abb. 9:	Tätigkeitsmerkmale der Genossenschaft	90
Abb. 10:	Genossenschaftlicher Gleichbehandlungsgrundsatz	95
Abb. 11:	Gegenüberstellung von Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Value-Ansatz	105
Abb. 12:	Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen	109
Abb. 13:	Wertbeitrag und Stakeholder	111
Abb. 14:	Das Zielsystem der Genossenschaft	118
Abb. 15:	Elemente des Lageberichts	130
Abb. 16:	Kapitalflussrechnung analog DRS 2 (indirekte Methode)	141
Abb. 17:	Strukturempfehlung wohnungswirtschaftlicher Benchmark-Kriterien	148
Abb. 18:	Analyseunternehmen: Auszüge des veröffentlichten Jahresabschlusses zum 31.12.2008	153
Abb. 19:	Indikatoren und Stresstest-Bewertungsskala	157
Abb. 20:	Stresstestergebnis Wohnungsgenossenschaft	158
Abb. 21:	Ablauf der Immobilien-Cashflow-Ermittlung (WE 14)	163
Abb. 22:	Cashflow-Bewertungstabelle	164
Abb. 23:	Cashflow-Gesamtauswertung (WE 1-34)	165
Abb. 24:	Ablauf der Objektstandardanalyse (WE 14)	171
Abb. 25:	Objektstandard-Bewertungstabelle	172
Abb. 26:	Gesamtauswertung der Cashflow- und Objektstandardanalyse	173
Abb. 28:	Analyse des technischen Zustandes von Objekt WE 19 nach energetischer Modernisierung	181
Abb. 29:	Energiekostenreduzierung und -veränderung nach Modernisierungsmaßnahmen	182
Abb. 30:	Methoden der Risikoidentifikation	190
Abb. 31:	Risikoidentifikationsmatrix	194
Abb. 32:	Risikofelder und Einzelrisiken	195
Abb. 33:	Wohnungsbestand der Wohnungsgenossenschaft nach Baualtersklassen	203
Abb. 34:	Wohnungsbestand der Wohnungsgenossenschaft nach Wohnräumen	203
Abb. 35:	Geschäftsguthaben der Mitglieder des genossenschaftlichen Analyseunternehmens	207
Abb. 36:	Geschäftsguthaben des genossenschaftlichen Analyse- unternehmens nach Anteilen und Mitgliedern	208
Abb. 37:	Altersstruktur des genossenschaftlichen Analyse- unternehmens 2006	210
Abb. 38:	Förderung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen durch das Analyseunternehmen	214
Abb. 39:	Image des Analyseunternehmens 2007	224
Abb. 40:	Zufriedenheitsindex des Analyseunternehmens 2007	225
Abb. 41:	Verschuldungsgrad und langfristiger Fremdkapitalanteil des Analyseunternehmens	228
Abb. 42:	Fremdkapitalkostensatz des Analyseunternehmens	229

Abb. 43:	Entwicklung der Fremdkapitalzinsen des Analyseunternehmens	229
Abb. 44:	Kapitalflussrechnung des Analyseunternehmens	231
Abb. 45:	Mieterwechselkosten des Analyseunternehmens	236
Abb. 46:	Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien des Analyseunternehmens	248
Abb. 47:	Paarvergleiche zur Gewichtung von Modernisierungs- und Instandhaltungszielen am Modell einer Heizungserneuerungs- maßnahme	250
Abb. 48:	Discounted Cashflow-Verfahren Objekt WE 19	254
Abb. 49:	Entscheidungsbaum Modernisierungsmaßnahme WE 19	260
Abb. 50:	Erwartungswerte Modernisierungsmaßnahme WE 19	261
Abb. 51:	Aggregierte Erwartungswerte Modernisierungs- maßnahme WE 19	262
Abb. 52:	Alternativenvergleich Modernisierungsinvestition/ Kapitalanlage	262
Abb. 53:	Bausteine und Regelungselemente des Risikomanagement- handbuchs	269
Abb. 54:	Entwicklung einer Balanced Scorecard	272
Abb. 55:	Auswahl der Perspektiven für das Analyseunternehmen	278
Abb. 56:	Wertkettenmodell der Wohnungsgenossenschaft	285

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft, Die Aktiengesellschaft, Amtsgericht
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
Bau GB	Baugesetzbuch
BB	Betriebs-Berater
BC	Bilanzbuchhalter und Controller
Bd.	Band
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BörsZulV	Verordnung über die Zulassung von Wertpapieren zur amtlichen Notierung an einer Wertpapierbörse (Börsenzulassungs-Verordnung)
BR-Drs.	Bundesrats-Drucksache
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Bundestags-Drucksache
BuW	Betrieb und Wirtschaft
BV	Berechnungsverordnung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CF	Cashflow
CFaR	Cashflow at Risk
CFROI	Cashflow Return on Investment
CM	Controller Magazin
CVA	Cash Value Added
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DCF	Discounted Cashflow
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
Diss.	Dissertation
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
Drs.	Drucksache
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
DStR	Deutsches Steuerrecht
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e. V.
DW	Die Wohnungswirtschaft
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-AktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
E-DRS	Entwurf eines Rechnungslegungsstandards
eG	eingetragene Genossenschaft
EKQ	Eigenkapitalquote
EnEG	Energieeinsparungsgesetz

EnEV	Energiesparverordnung
E-Mail	Electronic Mail
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuroEG	Gesetz zur Einführung des Euro (Euro-Einführungsgesetz)
e. V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
EW	Eintrittswahrscheinlichkeit
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F-C	Finanz-Controlling
Fn.	Fußnote
f.	folgend(e)
ff.	fortfolgend(e)
FASB	Financial Accounting Standards Board
FKQ	Fremdkapitalquote
FKS	Fremdkapitalstruktur
GE	Das Grundeigentum
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz)
GmbHR	GmbH-Rundschau
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
HB	Handbuch
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
HFA	Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätze-gesetz)
h.M.	nach herrschender Meinung
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
Hs.	Halbsatz
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
IAS	International Accounting Standard(s)
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IDW EPS	Entwurf IDW Prüfungsstandard
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
IDW RS	IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung
i.e.S.	in engeren Sinne
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
IIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
InsO	Insolvenzordnung
i.S.	im Sinne
i.S.v.	im Sinne von
IT	Information Technology, Informationstechnologie
IÜS	Internes Überwachungssystem

IVD	Immobilienverband Deutschland
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
Kap.	Kapitel
KapAEG	Gesetz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschafterdarlehen (Kapitalaufnahmee erleichterungsgesetz)
KapCoRiLiG	Gesetz zur Durchführung der Richtlinien des Rates der Europäischen Union zur Änderung der Bilanz- und der Konzernbilanzrichtlinie hinsichtlich ihres Anwendungsbereiches (90/605/EWG), zur Verbesserung der Offenlegung von Jahresabschlüssen und zur Änderung anderer handelsrechtlicher Bestimmungen (Kapitalgesellschaften- und Co-Richtlinie Gesetz)
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
lt.	laut
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NMV	Neubaumietenverordnung
Nr.	Nummer
nwb	Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
o.ä.	oder ähnliche, oder ähnliches
o.g.	oben genannt
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
PS	Prüfungsstandard
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
resp.	respektive
RM	Risikomanagement
Rn.	Randnummer
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SG	Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e. V. (Schmalenbach-Gesellschaft)
SGE	Strategische Geschäftseinheit(en)
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
sog.	sogenannt(e)
Sp.	Spalte
StB	Steuerberater
Stgb	Steuerberatung
StückAG	Gesetz über die Zulassung von Stückaktien (Stückaktiengesetz)
TransPubG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
Tsd.	Tausend
Tz.	Textziffer
u.a.	unter andere, unter anderem
u.ä.	und ähnliches
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VAR	Value at Risk

Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
WE	Wirtschaftseinheit
WEG	Wohnungseigentumsgesetz
WertV	Wertermittlungsverordnung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WoBau	Wohnungsbaugesetz
WoBinG	Wohnungsbindungsgesetz
WP	Wirtschaftsprüfer
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
WPHB	Wirtschaftsprüferhandbuch
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WPK-Mitt.	Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilung
WuM	Wohnungswirtschaft und Mietrecht
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZIR	Zeitschrift Interne Revision
z.T.	zum Teil
zugl.	zugleich

Teil A

Einleitung

1 Problemstellung und Relevanz

Die sich beschleunigende Globalisierung des Wettbewerbs und der unternehmerischen Tätigkeit, innovative Technologien sowie die sich ausweitende Komplexität und fortschreitende Dynamisierung der Märkte mit vielschichtigen Kundenbeziehungen und wachsender Vernetzung von Unternehmen und Konsumenten prägen das Umfeld der Unternehmen zu Beginn des gegenwärtigen Jahrhunderts. Hinzu kommt, dass die Unternehmen massiv mit permanenten Veränderungen bezüglich der politischen, rechtlichen, ökologischen und sozialen Sachlage konfrontiert werden. Diese Herausforderungen führen dazu, dass die Unternehmen ständig höheren, komplizierteren und vielfältigeren Umfeldbedingungen ausgesetzt sind, mit dem Ergebnis, dass die Bewältigung der vermehrten Aufgabenpotenziale sowie eine kontrollierte Unternehmensleitung zunehmend erschwert wird. Dadurch eröffnen sich den Unternehmen zum einen unvorhergesehene Chancen, zum anderen beinhalten diese Entwicklungen immense Risiken. Um die sich bietende Potenziale zielführend und optimal zu nutzen, können sich die Unternehmen letztlich nicht enthalten Risiken einzugehen, d.h. dass Risiken einerseits Gefahr, andererseits notwendige Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg bedeuten.¹

Als Bestandteil jeglicher unternehmerischer Geschäftstätigkeit beinhalten Risiken die Gefahr, dass durch externe bzw. interne Ereignisse oder entscheidungsgestützte Handlungen konzipierte Unternehmensziele nicht erreicht werden und womöglich den Fortbestand eines Unternehmens gefährden. Viele Unternehmen sind sich jedoch der Risiken weder bewusst, noch halten sie es für erforderlich, diese Risiken für die Entscheidungsträger und Adressaten des Unternehmens transparent abzubilden. Hierbei ist es entscheidend, dass diese vielfach unbewusst eingegangenen Risiken innerhalb des Un-

1 Vgl. Bitz, H. 2000, S. 19.

ternehmens kontrollierbar und in ihrer Auswirkung kalkulierbar bleiben.² Zur effektiven Beherrschung der Risiken benötigt ein Unternehmen ein holistisches Risikomanagement, das im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung nach Qualität und zeitlicher Verfügbarkeit sorgfältig und ordnungsgemäß sicherzustellen ist. Dieses darf sich nicht ausschließlich auf das Erfassen von Einzelrisiken beschränken, sondern muss insbesondere die Identifikation und Bewertung von Interdependenzen und darauf ausgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der Risikosituation, und zwar unabhängig von der Rechtsform anstreben. Von zentraler Bedeutung sind hierbei zeitnahe und zukunftsorientierte Informationen über die Existenz von und den Umgang mit existenzgefährdenden oder zumindest wesentlich unternehmensbeeinflussenden Risiken. Auch bislang eher vernachlässigte Risiken, wie beispielsweise die Reputation eines Unternehmens sind von grundlegender Bedeutung und haben weitreichende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und das Ergebnis von Unternehmen. Außerdem haben spektakuläre Unternehmenskrisen der jüngeren Vergangenheit (wie z.B. Metallgesellschaft AG, Balsam, Bremer Vulkan, Holzmann AG, Cargofilter, KirchMedia etc.) zu umfangreichen Aktivitäten geführt, adäquate Kontroll- und Informationsmechanismen zur Überwachung und Steuerung von Risiken im Unternehmen zu implementieren. Nicht zuletzt ist das enorm gewachsene Interesse der Öffentlichkeit an risikoadjustierten Informationen im Rahmen der Rechnungslegung und transparenter Berichterstattung auf die aufsehenerregenden Unternehmenskrisen und -insolvenzen zurückzuführen.

Im Ergebnis erfordert dieser komplexe und dynamische Wandel den Auf- und Ausbau effizienter Geschäfts- und Informationsprozesse im Unternehmen, unter der Bedingung, dass sich das Unternehmen auch zukünftig im Markt durchsetzen, seine Marktstellung stärken und ausbauen möchte. In diesem Zusammenhang bilden eine risikoorientierte Unternehmensphilosophie in Verbindung mit einem in der Unternehmenskultur fixierten Risikobewusstsein die unvermeidliche Basis für ein effektives Risikomanagement. Unter diesen Aspekten gewinnt das frühzeitige Erkennen von Chancen und insbesondere von Risiken und Risikostrukturen existentielle und maßgebliche Bedeutung für jedes Unternehmen. Dieser Bedeutung hat der Gesetzgeber mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) am 1. Mai 1998 Nachdruck verliehen.

2 Vgl. Scharpf, P., 1999, S. 179.

2 KonTraG-Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

2.1 Intention des KonTraG

Vor dem KonTraG war die Einrichtung eines Risikomanagementsystems freiwillig und gründete sich ausschließlich auf die Einsicht in dessen Notwendigkeit. Gesetzliche Vorschriften, welche die Implementierung eines Risikomanagementsystems postulierten, existierten in Form allgemeiner Sorgfaltspflichten, die nicht ausführlich konkretisiert waren. Ohne dabei das bestehende Unternehmensführungs- und Unternehmensüberwachungssystem („Corporate Governance“) grundsätzlich in Frage zu stellen, ergab sich die Erfordernis zu Reformen aus den Schwächen des bisher gesetzlich verankerten Kontrollsystems und Verhaltensfehlsteuerungen innerhalb des bisher bestehenden Überwachungssystems, die mit zunehmender Anzahl und Intensität von Unternehmenskrisen und -zusammenbrüchen in den letzten Jahren offensichtlich wurden. Diese Unternehmensschief lagen waren unter anderem mit dem Vorwurf eines unzureichenden Risikomanagements der Unternehmensleitungen und der mangelhaften Kontrolle durch die Aufsichtsorgane verbunden. Zudem standen eine unzureichende Prüfungsintensität sowie Defizite in der Berichterstattung im Zentrum der Kritik an der Arbeitsweise der Abschlussprüfer. Aufgrund dieser und ähnlicher Ereignisse sah sich der Gesetzgeber schließlich zu einer Gesetzesinitiative veranlasst, in der die Notwendigkeit ein angemessenes Risikomanagement im Unternehmen zu implementieren, besonders betont wurde. Damit unterliegt im Kernsatz die Einführung von Risikomanagement- bzw. Frühwarnsystemen zukünftig der gesetzlichen Verpflichtung und nicht mehr dem Interesse der Entscheidungsträger und Adressaten des Unternehmens.³

Beim KonTraG handelt es sich um ein sogenanntes Artikelgesetz, durch das eine Vielzahl bestehender Gesetze geändert wurde.⁴ Die Änderungen betreffen in erster Linie das

- Aktiengesetz (AktG)
- Handelsgesetzbuch (HGB)

³ Vgl. Scharpf, P., 1999, S.179.

⁴ Vgl. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998 (BGBl. 1998 I S.789).

- Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)
- Genossenschaftsgesetz (GenG)
- Publizitätsgesetz (PublG)
- Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)
- Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften (KAGG)
- Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit (FGG)
- Einführungsgesetz zum Aktiengesetz (EAGtG)
- Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch (EGHGB)

daneben aber auch die

- Wirtschaftsprüferordnung (WPO)
- Börsenzulassungs-Verordnung (BörsVO)

Das KonTraG wiederum fand Ergänzung und Änderung durch weiterführende gesetzliche Reformen wie dem Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG),⁵ dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG)⁶ und dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG).⁷

Auf die Darstellung und Kommentierung dieser gesetzlichen Änderungen, die inzwischen in das Aktiengesetz (AktG) bzw. Handelsgesetzbuch (HGB) integriert wurden, soll im Rahmen dieser Dissertation im Einzelnen nicht näher eingegangen werden. Soweit jedoch die oben genannten Vorschriften die Thematik betreffen, werden diese Bestimmungen herangezogen und untersucht.

Obwohl das KonTraG die Änderungen dieser Rechtsvorschriften enthält, wird in Literatur und Praxis vorwiegend auf § 91 Abs.2 AktG Bezug genommen. Danach hat der Vorstand oder die Geschäftsführung „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Die Rechtsvorschrift, die sich eigentlich auf Aktiengesellschaften beschränkt, wirkt sich auch auf Unternehmen anderer Rechtsformen aus. Diese Ausstrahlung hat der Gesetzgeber nicht normiert, in der Begründung des Ge-

5 Vgl. Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG) vom 26.07.2002, BGBl. 2002 I, S. 2681-2687.

6 Vgl. Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) vom 04.12.2004, BGBl. 2004 I, S. 3166-3182.

7 Vgl. Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) vom 28.05.2009, BGBl. 2009 I, S. 1102-1137.

setzentwurfs allerdings ausdrücklich erwähnt.⁸ Mit der Einführung des KonTraG begann die Reanimierung der Begriffe „Risikofrüherkennung und Risikomanagement“ in Literatur und Praxis. Tatsächlich hat das Gesetz jedoch nur eine ohnehin vorhandene Notwendigkeit fixiert und ins Bewusstsein gerufen. Folgende Gründe lassen sich aus den vorstehenden Ausführungen für die Notwendigkeit eines funktionierenden und dokumentierten Risikomanagementsystems herleiten:⁹

- Das Erkennen der unternehmensrelevanten Risiken ist Voraussetzung für ein funktionierendes internes Rechnungswesen, welches wiederum die Basis für wichtige unternehmerische Entscheidungen darstellt.
- Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Rahmenbedingungen ist das unternehmerische Handeln mit erhöhten Risiken verbunden. Risiken sind möglichst frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Diese Risikosensibilisierung kann nur durch ein systematisches Risikomanagement erreicht werden. Risikomanagement ist als Chance zu verstehen, sich diesbezüglich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu verschaffen. Implizit stellt somit ein funktionierendes Risikomanagement, welches aus den weiterhin zu charakterisierenden Einzelelementen Internes Überwachungssystem (IÜS), Controlling und Frühwarnsystem besteht, ein Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes dar.
- Der Nachweis eines wirksamen Risikomanagementsystems als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie ist von entscheidender Bedeutung (z.B. für die Gewährung von Bankkrediten).
- Für die Erfüllung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten der Geschäftsleitung und der Überwachungsfunktion der Aufsichtsorgane von Unternehmen sämtlicher Rechtsformen ist das Risikomanagementsystem als eine wichtige Exkulpationsmöglichkeit hinsichtlich möglicher Schadensersatzansprüche zu betrachten, zumal es auch u.a. der Dokumentationspflicht dient.
- Risiken der zukünftigen Entwicklung, die im Lagebericht gemäß § 289 Abs. 1 HGB gesondert dargestellt werden müssen, können objektiv nur auf der Basis ei-

8 Vgl. Begründung zu Art. 1 Nr.9 des Regierungsentwurfs vom 06.11.1997, BR-Drs. 872/97. Auch in der Literatur wird überwiegend diese Auffassung vertreten, vgl. exemplarisch Ernst, C./Seibert, U./Stuckert, F. 1998, S. 53; Adler, H./DüringW./Schmaltz, K., Erg.bd. 2001, Tz. 4, S. 294.

9 Vgl. Hahn, K./Weber, St./Friedrich, J., BB 2000, S. 2621.

nes existierenden Risikomanagementsystems identifiziert, definiert und bewertet werden.

- Die Prüfung der zutreffenden Darstellung der Risiken im Lagebericht durch den Abschlussprüfer,¹⁰ die Stellungnahme des Abschlussprüfers dazu, ob bestandsgefährdende Risiken vorliegen,¹¹ sowie die Beurteilung der Wirksamkeit des eingerichteten Risikofrüherkennungssystems und dessen Überwachung¹² können objektiv nur auf der Basis der Dokumentation des Risikomanagementsystems und dessen Ergebnissen erfolgen.¹³

2.2 Anforderungen des Gesetzgebers an Risikomanagement und Risikoberichterstattung

Bevor auf die Einzelheiten eines Risikomanagementsystems eingegangen werden kann, ist zunächst zu erläutern, welche Anforderungen der Gesetzgeber an das Risikomanagement stellt.

Durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), mit dem der Gesetzgeber die Risikoberichterstattung und deren Prüfung normiert hat, korrigierte er die Diskrepanz zwischen den Informationsanforderungen an Abschlüsse und Abschlussprüfungen einerseits und den Prüfungsleistungen andererseits (die Erwartungslücke), in dem er die Anforderungen vorgegeben hat. Mit der Erwartungslücke, die nach der folgenden Abbildung umschrieben werden kann, wird ausgedrückt, dass der Empfänger eines testierten Jahresabschlusses – unabhängig vom Inhalt des Jahresabschlusses – erwartet, dass ein geprüftes Unternehmen solvent und gut für die Zukunft gerüstet sei. Nach der bisherigen Rechtslage war die Rechnungs- und Rechenschaftslegung nicht zukunftsorientiert, sondern eindeutig vergangenheitsorientiert und erfüllte damit nicht die Erwartungen der Entscheidungsträger und Adressaten des Unternehmens.

10 Vgl. § 317 Abs. 2 S.2 i.V.m. § 322 Abs. 3 S. 2 HGB.

11 Vgl. § 321 Abs. 1 S.3 i.V.m. § 322 Abs. 2 S. 2 HGB.

12 Vgl. § 317 Abs. 4 i.V.m. § 321 Abs. 4 HGB. Die §§ 317, 321, 322 HGB wurden eingefügt durch Gesetz vom 19.12.1985 (BGBl. I. S.2355), neugefaßt durch Gesetz vom 27.04.1998 (BGBl. I. S. 786).

13 Vgl. Eggemann, G./Konradt, T., BB 2000, S. 503.

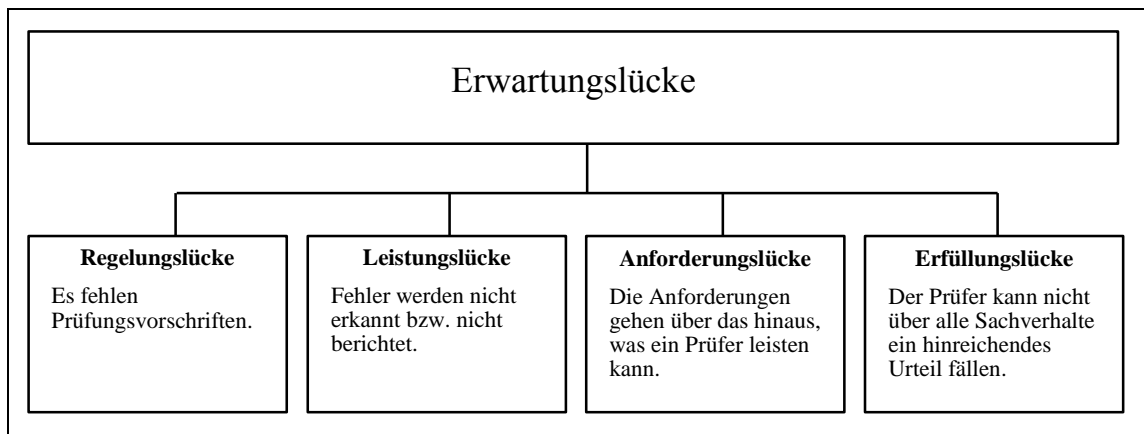


Abb. 1: Zielsetzung und Aufgabe des KonTraG

Quelle: Peemöller, V., 1998, S.46

Des Weiteren hat der Gesetzgeber dieses Vorhaben in einer Phase initiiert, in der bisher keinerlei Klarheit über Risiken (Risikoursachen bzw. -diagnose), Risikowechselwirkungen, Risikomanagementsysteme, Risikoberichterstattung und Risikoprüfung bestand. Außerdem lässt das KonTraG als auch dessen Begründung offen, wie ein Risikomanagement- und Überwachungssystem konkret auszugestalten ist. Es wurde deshalb erkannt, dass ein weiteres Element in Gestalt eines Frühwarnsystems konzipiert werden muss, um ein Unternehmen rechtzeitig auf drohende Gefahren (Risiken) vorzubereiten. Nachdem hierzu keine näheren Einzelheiten und Vorgaben angeführt werden, sind die Anforderungen an ein einzuführendes Risikomanagementsystem vorrangig nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten. Mit dieser Ausgangsbasis soll nachfolgend die Notwendigkeit zur Implementierung eines risikoorientierten Frühwarn- und Überwachungssystems in Genossenschaften erörtert werden.

2.3 Zielsetzung der Untersuchung

Bereits vor dem Inkrafttreten des KonTraG gehört es in Anlehnung an § 76 AktG zu den allgemeinen Leitungsaufgaben des Vorstands, entsprechende organisatorische Maßnahmen zu treffen, welche den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten. Mit dem Gebot ein Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem zu implementieren, hat der Gesetzgeber mit der Verabschiedung des KonTraG in § 91 Abs. 2 AktG die

allgemeine Leitungsaufgabe besonders hervorgehoben sowie deren Sorgfaltspflichten präzisiert. Damit ist eine klarstellende Rechtsgrundlage konzipiert worden, die einen Teil der Organisationsverantwortung des Vorstands einer Aktiengesellschaft charakterisiert.

Im Gegensatz zur expliziten Regelung für Aktiengesellschaften erschließt sich weder im GmbHG noch im GenG eine evident neue Verpflichtung zur Einrichtung eines Risiko-früherkennungs- und Überwachungssystems. Jedoch ist zu unterstellen, dass von den KonTraG-konformen Regelungen eine Ausstrahlungswirkung auf Unternehmen gleicher Größe und Komplexität aber anderer Rechtsformen, insbesondere auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung, einschließlich Genossenschaften, ausgeht. Wenngleich für die bezeichneten Rechtsformen keine gesetzlichen Grundlagen ableitbar sind, lässt sich für die GmbH bzw. Genossenschaft aus den Vorschriften des § 93 Abs. 1 AktG i.V.m. § 43 Abs. 1 GmbHG respektive § 93 Abs. 1 AktG i.V.m. § 34 Abs. 1 GenG eine implizite Anwendung des § 91 Abs. 2 AktG schlussfolgern. Hiernach wird davon ausgegangen, dass diese Rechtsformen in Erfüllung ihrer allgemeinen Sorgfaltspflichten, wie bisher, zu einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung verpflichtet sind, welche den Fortbestand des Unternehmens sichert.

Für Genossenschaften eröffnet sich die Verpflichtung zu einer Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nach Maßgabe des § 34 Abs. 1 GenG. Hiernach umfasst die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung die satzungsmäßigen Unternehmensorgane, das Rechnungswesen einschließlich Rechenschaftslegung sowie die Unternehmensorganisation und die unternehmerischen Geschäftsführungsmaßnahmen. Gleichwohl haben sich die unternehmerischen Geschäftsführungsmaßnahmen hinsichtlich der Zielsetzung und Strategie am Förderzweck respektive Unternehmensgegenstand der Genossenschaft zu orientieren und sind außerdem an die Beschlüsse der hierfür zuständigen Organe gebunden, mit der Folge, dass sich die Ergebnisse in einer entsprechenden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage widerspiegeln. Abgesehen davon ergeben die Feststellungen der genossenschaftlichen Pflichtprüfung gemäß § 53 GenG Aufschluss über die Ordnungsmäßigkeit der unternehmerischen Geschäftsführung.

Des Weiteren ist die Pflicht zur Berichterstattung im Lagebericht erweitert worden, indem nach Maßgabe des § 289 Abs. 1 HGB die zukünftige Entwicklung des Unternehmens darzulegen ist. Für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften offenbart

sich die Pflicht zur Aufstellung des Lageberichts nach den Vorschriften des § 336 Abs. 1 i.V.m. § 264 Abs. 1 HGB, wobei für kleine Genossenschaften gemäß der Größenklassifizierung § 267 Abs. 1 HGB nach § 264 Abs. 1 HGB ein Wahlrecht zur Lageberichterstattung eingeräumt wird. Jedoch ist die Art und Weise, mit der die Risiken der zukünftigen Entwicklung zu ermitteln sind, vom Gesetzgeber nicht näher definiert worden. Trotz dieser fehlenden gesetzlichen Verpflichtung ist es geboten, Genossenschaften im Rahmen ihrer ordnungsgemäßen Geschäftsführung der Ausstrahlungswirkung unterzuordnen, mit dem Ergebnis, ein Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem zu implementieren, welches als unabdingbare Voraussetzung und notwendigen Bedingung die Funktion einer ordnungsgemäßen Berichterstattung über Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklungen im Lagebericht nach § 289 Abs. 1 HGB gewährleistet.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der vorliegenden Dissertation darin, die Struktur eines Risikomanagementsystems aufzuzeigen, das einerseits die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse berücksichtigt und sich andererseits mit den Ansprüchen des Gesetzgebers vereinbaren lässt. Gleichwohl kommt es darauf an, die bereits vorhandenen Elemente integrativ zu einem wirkungsvollen und zielführenden Risikomanagementsystems zu verbinden und diese in die unternehmerischen Prozessabläufe zu integrieren. Als Anschauungsobjekt für die Rechtsform der Genossenschaft dient – sofern es sich nicht um allgemein gültige Ausführungen handelt – zur Verdeutlichung ein Wohnungsunternehmen, das nach § 267 Abs. 1 i.V.m. § 336 HGB die Größenklasse einer kleinen Kapitalgesellschaft erfüllt und aus Gründen der Transparenz freiwillig einen Lagebericht erstellt. Dazu werden im Vornhinein die theoretischen Grundlagen abgehandelt. In der Folge gilt es unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Prinzipien einen Bezugsrahmen für ein ganzheitliches Risikomanagement zu entwickeln, um daran anschließend auf die Implementierung eines Risikomanagementsystems einzugehen.

2.4 Vorgehensweise

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in fünf Kapitel. Um die im einleitenden Teil A aus der spezifischen Problemstellung abgeleitete Zielsetzung zu erreichen, wird

zunächst der theoretische Rahmen für die zu entwickelnde Risikomanagement-Konzeption abgesteckt.

Hierzu werden im Teil B vorab die begrifflichen Grundlagen erörtert, bevor nachfolgend auf das strategische und operative Risikomanagementsystem eingegangen wird. Im Mittelpunkt der Bearbeitung steht dabei der Risikomanagementprozess mit seinen Komponenten nebst Risikokultur sowie die Darstellung des Risikomanagementsystems mit dessen Elementen Internes Überwachungssystem (IÜS), Controlling und Frühwarnsystem.

Unter diesen Voraussetzungen wird in Kapitel C der Risikomanagementprozess im genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen beschrieben. Im Zentrum der Analysen stehen hierbei die Genossenschaftsprinzipien, die Förderzweckbeziehung und Förderzweckerfüllung sowie die Besprechung der genossenschaftlichen Unternehmensverantwortung, die sich vornehmlich in der Leitungsbefugnis und Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung widerspiegelt. Mit dem Corporate-Governance-Codex und seiner Eigenschaft für Genossenschaften wird das Kapitel abgeschlossen.

Vor dem Hintergrund der zuvor gewonnenen Erkenntnisse wird im Teil D die Einrichtung eines Risikomanagements bei Wohnungsgenossenschaften charakterisiert. Dabei werden, abgesehen von der theoretischen Darstellung, praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen für die Integration in bestehende Unternehmensstrukturen am Beispiel eines Analyseunternehmens abgeleitet. Zu diesem Zweck wird durch Rückgriff auf unternehmensbezogene Daten die Eignung einsetzbarer Methoden und Instrumente aus unternehmens- und immobilienorientierter Perspektive hinsichtlich der besonderen Anforderungen eines Risikomanagements aufgezeigt. Schließlich widmet sich der nachfolgende Abschnitt der Risiko- und Prognoseberichterstattung mit der Darstellung von Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Analyseunternehmens.

Das abschließende Kapitel E fasst die wesentlichen Aussagen der vorliegenden Untersuchung zusammen und wird mit einem Ausblick abgeschlossen.

Teil B

Grundlagen des Risikomanagementsystems

1 Begriffliche Einordnung des Risikomanagementsystems

In den vorangehenden Ausführungen wurde fortgesetzt auf die Begriffe Risiko und Risikomanagement rekurriert, ohne diese näher zu definieren. Bevor konzeptionelle Überlegungen zum Risikomanagement dargelegt werden können, ist es erforderlich, die notwendigen Begriffsdefinitionen vorzunehmen.

1.1 Definition des Risikobegriffes und Abgrenzung unterschiedlicher Risikoausprägungen

Jedes unternehmerische Handeln, jede betriebliche Aktivität ist infolge unvollkommener oder fehlerhaft aufbereiteter Informationen über die zukünftige Entwicklung mit einem Risiko verbunden. Risiken durch Fehlentscheidungen, infolge falscher Informationsverwertung zumal Wissen mangelhaft oder nicht vorhanden ist, sind selbst verursacht, d.h. auch: Fehlende Sicherheit ist ein Risiko. Das Thema lautet daher Risiken erkennen, bzw. „Was heißt Risiko?“

Das Wort „Risiko“ ist abgeleitet von dem italienischen Wort „risicare“, das „wagen“ bedeutet. Vor diesem Hintergrund könnte man Risiko allgemein als das „Wagnis des Handelns“, „Gefahr, Verlustmöglichkeit bei einer unsicheren Unternehmung“ bzw. „Verlustgefahr, für deren Eintritt es eine Wahrscheinlichkeitsverteilung gibt“, definieren, welches sich daraus ergibt, dass Entscheidungen auf der Grundlage unvollständiger Informationen getroffen werden müssen.¹⁴ Es handelt sich um einen unbestimmten Rechtsbegriff, der vom Gesetzgeber weder im Gesetzestext noch in der Gesetzesbegründung konkretisiert wird.¹⁵ Im betriebswirtschaftlichen Sinn wird Risiko als die

14 Vgl. Drosdowski, G./Scholze – Stubenrecht, W./Werneke, M., 1997, S. 712; Bitz, H., 2000, S. 13; Heyd, R., 1993, S. 361 ; Kupsch, P. U., 1973, S.28; Baetge, J./Jerschensky, A., Controlling 1999, S. 171.

15 Vgl. Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K., Erg.bd. 2001, Tz.6, S.147, Heyd, R., 1993, S. 361.

Möglichkeit der Gefahr von Verlusten im Rahmen der Geschäftstätigkeit angesehen; d.h. als die Eventualität, dass das tatsächliche Ergebnis einer unternehmerischen Aktivität negativ vom erwarteten Ergebnis abweicht.¹⁶

Zum Teil wird hierunter auch die Abweichung von einem erwarteten Wert in beide Richtungen verstanden, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine positive (Chance) oder um eine negative Abweichung (Gefahr) handelt.¹⁷

Risiko wird in diesem Rahmen in das sogenannte „reine Risiko“ und in das sogenannte „spekulative Risiko“ unterschieden.¹⁸ Während sich das reine Risiko auf die Betrachtung der möglichen negativen Folgen einer Entscheidung beschränkt, beinhaltet der spekulative Begriff auch die Betrachtung positiver Abweichungen bzw. Folgen von Entscheidungen¹⁹ (Abbildung 2 verdeutlicht die Systematik des Risikobegriffes).

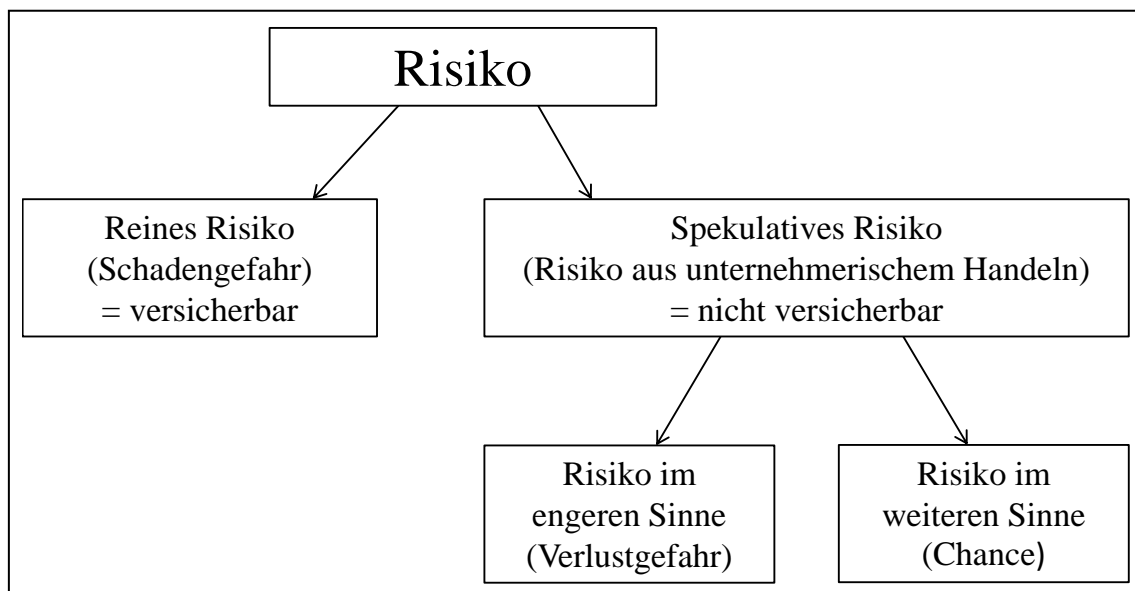


Abb. 2: Risikobegriff

Quelle: Lück, W., 1999, S.144; Kless, Th., DStR 1998, S. 93

16 Vgl. Schneck, O., 2005, S. 884; Bitz, H., 2000, S. 13; Schneider, T., Controllern Magazin 1999, S. 113; Lück, W., 1999, S. 144; Budde, H./Clemm, M./Ellrott, H./Förschle, G./Hoyos, M., 1999, S. 1256; Baetge, J./Schulze, D., DB 1998, S.940.

17 Vgl. Perridon, L./Steiner, M. 2004, S. 99-101; Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K., Erg.bd. 2001, Tz. 6, S. 147.

18 Vgl. Karten, W., 1993, Sp. 3829.

19 Vgl. Schneider, T., Controllern Magazin 1999, S. 113 ; Lück, W., 1999, S. 144 ; gelegentlich finden sich in der Literatur an Stelle der Begriffe reines und spekulatives Risiko die Begriffe symmetrisches und asymmetrisches Risiko, vgl. Weber, J./Weißberger, B./Liekweg, A., 1999, S. 1711.

Einfacher formuliert enthält das reine Risiko Schadensgefahren, bei denen ein das Vermögen unmittelbar minderndes Ereignis eintritt. Das reine Risiko beinhaltet damit nur die Gefahr des Vermögensverlustes, Chancen werden jedoch nicht erfasst. Dieser Risikobegriff geht davon aus, dass die Entwicklung des Unternehmens lediglich von seltenen, unregelmäßigen Gefahren bedroht wird (z.B. die Gefahr von Feuer- und Sturmschäden bei Gebäuden).

Unternehmen sind jedoch vielfältigen Risiken ausgesetzt, die nicht nur reine Schadensgefahren sind, womit ein Risikobegriff zu verwenden ist, der über die Schadensgefahren hinausgeht. Unsichere Ereignisse, welche sich durch das unternehmerische Handeln vermögensmindernd oder vermögensmehrend auswirken können, (z.B. Markt-, Kredit-, Liquiditäts- und Betriebsrisiken), werden als spekulatives Risiko bezeichnet. Das spekulative Risiko, das folglich auch Gewinnchancen enthält, kann in der Form weiter unterteilt werden, dass man die vermögensmindernden unsicheren Ereignisse, d.h. Nettovermögensminderungen (die geplante Entwicklung verläuft schlechter) als Risiko im engeren Sinne, oder als Verlustgefahr und die vermögensmehrend unsicheren Ereignisse, d.h. Nettovermögensmehrungen (die geplante Entwicklung verläuft günstiger) als Risiko im weiteren Sinne, oder als Chance bezeichnet.

In Anlehnung des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht und an die vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen erlassene „Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute“ vom 23. Oktober 1995 kann das Risiko aus unternehmerischem Handeln beispielhaft in fünf Risikobereiche neben sonstigen Risiken, wie z.B. Standortrisiken, Risiken aus der Produkthaftung, Naturkatastrophen, eingeteilt werden.²⁰

1. Das rechtliche Risiko, das dadurch bestimmt wird, dass Geschäfte rechtlich nicht durchsetzbar oder vertraglich nicht korrekt dokumentiert sind. Rechtliches Risiko besteht aber auch in der Gefahr der Änderung gesetzlicher Vorschriften und behördlicher Auflagen.
2. Zum Betriebsrisiko gehören technische und organisatorische Gefahren innerhalb des Unternehmens. Es wird durch das Versagen oder durch das falsche Einrichten technischer oder organisatorischer Überwachungsmaßnahmen bestimmt.

20 Vgl. Kless, Th., DStR 1998, S. 93-94.

3. Das Marktrisiko, d.h. die Änderung der Preise (Absatz- oder Beschaffungsmarktpreise) oder der Kurse (Wechsel- oder Wertpapierkurse) sowie die Möglichkeit von Konjunkturschwankungen beeinflusst den Gewinn oder Verlust des Unternehmens, der sich aus seiner Wettbewerbsstellung ergibt.
4. Mit Liquiditätsrisiko wird das Risiko umschrieben, dass das Unternehmen aufgrund fehlender liquider Mittel seinen Zahlungsverpflichtungen nicht bzw. nicht fristgerecht nachkommen kann. Bei Kapitalgesellschaften ist fehlende Liquidität (Illiquidität) ein Insolvenzantragsgrund.
5. Das Kreditrisiko umfasst das Risiko, dass ein Geschäftspartner seine Verpflichtungen nicht vertragsgemäß erfüllt. Das bedeutendste Kreditrisiko ist der Forderungsausfall.

Das KonTraG unterscheidet jedoch nicht zwischen spekulativen und reinen Risiken, sondern umfasst alle Entwicklungen (Risiken) die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können.

In den nachfolgenden Ausführungen wird von diesem Risikoverständnis – im Sinne einer negativen Abweichung vom erwarteten Ergebnis – ausgegangen.²¹

1.2 Risikomanagement in der betrieblichen Praxis

In der Vergangenheit hat sich das Risikomanagement überwiegend mit den reinen Risiken befasst. Beispielsweise waren und sind bis heute die reinen Risiken Gegenstand des Versicherungsschutzes, gegliedert in versicherbare und nicht versicherbare Risiken. Das moderne, integrative Risikomanagement beschäftigt sich dagegen mit allen Formen der unternehmerischen Risiken. Eine Einengung auf bestandsgefährdende Risiken ist bei Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Risikomanagements in der Praxis nicht möglich und sinnvoll, zumal einerseits neben dem Eintritt von Großrisiken auch durch die Kumulation von kleineren Risiken Bestandsgefährdungen auftreten können. Andererseits bestehen bei mittleren und kleineren Risiken teilweise erhebliche Optimie-

21 Vgl. Begründung zu Art.1 Nr. 9 des Regierungsentwurfs zum KonTraG, Stand: 06.11.1997, BR – Drs. 872/97; Hahn, D., Zeitschrift für Organisation 1987, S. 139.

runbspotentiale, die für die Steigerung des Unternehmenserfolges genutzt werden können.

Das Risikomanagement muss mithin geeignet sein, Risiken so frühzeitig bzw. rechtzeitig aufzudecken und an die entsprechenden Entscheidungsträger weiterzuleiten, dass diese noch geeignete Maßnahmen ergreifen können, um die Adressaten über die Risiken, welche in Zusammenwirken mit anderen Risiken oder allein für das Unternehmen bestandsgefährdend werden können, in Kenntnis zu setzen.²²

1.3 Anforderungen an ein effizientes Risikomanagementsystem

Bislang war es den Unternehmen selbst überlassen, Risikomanagement zu praktizieren, da man davon ausging, dass dies unzweifelhaft im Interesse der Unternehmen liegen müsste und damit keiner rechtlichen Regelung bedarf.²³ Ebenso hat sich gezeigt, dass für die Mehrzahl der börsennotierten deutschen Unternehmen bisher offenbar kein oder wenig Interesse daran bestand, die unternehmensbezogene Erfolge und Risiken durch eine entsprechende Berichterstattung an die Adressaten transparenter zu machen. Durch die Einführung des KonTraG wurde die Entwicklung und Umsetzung des Risikomanagements als wichtiger Katalysator wesentlich beeinflusst. Es ist die gesetzgeberische Antwort auf die aufgeworfene Forderung nach einer effizienten, verlässlichen Leitungs- und Überwachungsstruktur und ist übergeordneter Ausfluss einer Diskussion im Bereich der Politik sowie der Fachinstitutionen.

Die Effizienz des Risikomanagementsystems liegt darin, die bereits bestehenden und die künftig entstehenden Risiken eines Unternehmens so zu steuern und zu regeln, dass der Wert eines Unternehmens durch Verringerung von Risiken bei weiter bestehenden Ertragschancen gesteigert wird. Es gilt: Je größer das Risiko, desto stärker müssen alle Maßnahmen zur Risikoerkennung und Risikobeeinflussung von den Verantwortlichen ausgeschöpft werden, zumal höhere Risiken den Wert des Unternehmens senken.

22 Vgl. Schneck, O., 2005, S. 884.

23 Vgl. Bitz, H., 2000, S. 1.

1.4 Gegenstand und Ziel des Risikomanagementsystems

Für den Begriff des Risikomanagementsystems existiert kein allgemein anerkannter Begriffsinhalt. Auch lässt sich ein konkreter Hinweis zur Auslegung des Begriffes aus dem Gesetz nicht entnehmen, so dass von folgendem Begriffsverständnis ausgegangen wird:

Die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen (Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen) und Maßnahmen zur Risikofrüherkennung (Arbeitsschritte von der Generierung risikorelevanter Informationen bis zur Risikoklassifizierung) sowie zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung (Risikosteuerung) kann als Risikomanagement bezeichnet werden. Dementsprechend sind Gegenstand des Risikomanagementsystems sowohl die Risiken aus der laufenden Geschäftstätigkeit, als auch Risiken, die im Zusammenhang mit Projekten und Prozessen auftreten können.²⁴

Des Weiteren versteht man darunter den Prozess jeglicher Entscheidungsfindung und -durchführung, dessen Resultat die Minimierung negativer Konsequenzen unerwarteter Schadensereignisse ist, die ein Unternehmen befallen können. Dazu gehört auch implizit ein internes Überwachungssystem, das die Einhaltung der getroffenen Maßnahmen sicherstellt.²⁵

Zielsetzung des Risikomanagementsystems ist es, zukünftige risikobehaftete Entwicklungen frühestmöglich zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten und fortlaufend zu überwachen, um die langfristige Anpassung des Unternehmens an sich stetig verändernden Umfeldbedingungen und die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten. Dies bedeutet wiederum, dass jedes Unternehmen diejenigen Risikofelder bestimmen muss, die im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit zu einer möglichen Unternehmensgefährdung führen können.²⁶

Zusammenfassend können die Einzelziele des Risikomanagements somit wie folgt umschrieben werden:

- Existenzsicherung
- Sicherung des zukünftigen Erfolgs des Unternehmens

24 Vgl. Bitz, H., 2000, S.1; Baetge, J./Jerschensky, A., 1999, S. 171.

25 Vgl. IDW PS 340, Wpg 1999, S. 658, Tz. 4; Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs M., Controlling 1999, S. 319

26 Vgl. Budde, H./Clemm, M./Ellrott, H./Förschle, G./Hoyos, M. (1999), S.1748.

- Senkung bzw. Optimierung der Risikokosten
- Marktwertsteigerung des Unternehmens

Die Installation und Durchführung des Risikomanagements im Unternehmen wird als Risikomanagementprozess bezeichnet, welcher aus dem strategischen und dem operativen Risikomanagement besteht. Im strategischen Risikomanagement werden von der Unternehmensleitung die risikopolitischen Grundsatzentscheidungen getroffen und die Grundzüge der Risikoorganisation festgelegt. Das operative Risikomanagement befasst sich mit der Durchführung des Risikomanagements und besteht aus den Elementen Risikoidentifizierung, -bewertung, -bewältigung und -kontrolle und muss im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Regelkreislauf implementiert werden. Demnach betrifft das strategische Risikomanagement eher die generellen Rahmenbedingungen der unternehmerischen Aktivitäten, während das operative Risikomanagement vornehmlich auf die Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens ausgerichtet ist. Doch bevor eine prinzipielle Beschreibung zum strategischen und operativen Risikomanagementsystems erfolgen kann, sind zu den drei Begrifflichkeiten Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung, welche in der betriebswirtschaftlichen Diskussion oftmals synonym verwendet werden, definitorische Abgrenzungen mit einer typologischen Einordnung vorzunehmen (vgl. Abbildung 3).

1.5 Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung

Überwachungsmaßnahmen sind dahingehend einzurichten, dass (gefährdende) Entwicklungen frühzeitig, und damit zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen von Frühwarn- zu Frühaufklärungssystemen zur Sicherung des Unternehmensfortbestandes ergriffen werden können. Da die Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung in der Praxis oftmals synonym verwendet werden, ist es erforderlich ein eindeutige Begriffsverständnis zu bestimmen, das anschließend näher konkretisiert wird. Eine Typologie verschiedener Ansätze zeigt die nachfolgende Abbildung 3.

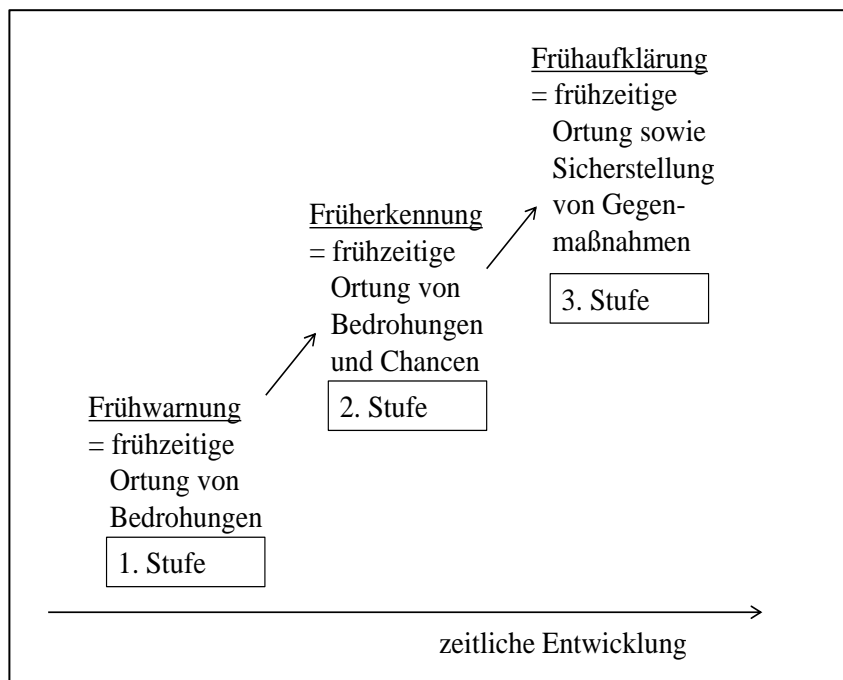


Abb. 3: Zusammenhänge zwischen Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung

Quelle: Krystek, U./Müller-Stewens, G., 1993, S.21

Aufgrund ihrer Entwicklungsphasen – von der Frühwarnung zur Frühaufklärung – können die Systeme in unterschiedliche Generationen eingeteilt und nach mehreren Gesichtspunkten klassifiziert und beschrieben werden. Die Einteilung impliziert jedoch nicht, dass diese zurückliegenden Systemansätze überholt wären. Sie liefern vielmehr die informationelle Basis externe Entwicklungen aufzugreifen, um präventive Maßnahmen rechtzeitig einleiten zu können.

Frühwarnsysteme

Frühwarnsysteme sind als eine spezielle Art von Informationssystemen zu bezeichnen, die ihren Benutzern mögliche Gefährdungen bzw. Risiken mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diese damit in die Lage versetzen sollen noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdung ergreifen zu können.²⁷ Risikofrühwarnsystem i.e.S.lit. § 91 Abs.2 AktG – nach KonTraG – soll die

²⁷ Vgl. Krystek, U., 1996, S. 266 f.; Krystek, U./Müller, M., 1997, S. 665 ff.

bestandsgefährdenden bzw. wesentlichen Risiken für ein Unternehmen so rechtzeitig erkennbar machen, dass Reaktionen des Unternehmens zur Abwehr verborgener Risiken (drohende Überschuldung und Illiquidität) noch möglich sind.²⁸

Früherkennungssysteme

Neben der rechtzeitigen Ortung von Bedrohungen ist für eine erfolgreiche Unternehmensführung auch ein Erkennen von Chancen von herausragender Bedeutung. Da der Ansatz und die Instrumente der Frühwarnung ebenso geeignet sind auch Chancen frühzeitig zu signalisieren, wurden die ursprünglichen Frühwarnsysteme zu Früherkennungssystemen weiterentwickelt.

Mit der gesetzlichen Verpflichtung zur Früherkennung von Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können, sind insbesondere risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften zu erachten, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken.²⁹ Zur Risikofrüherkennung ist die Einrichtung eines Systems notwendig, das kontinuierlich und umfassend die Risikolage überprüft, frühzeitig Risiken als solche erkennt, sowie regelmäßig, oder im Falle der Überschreitung von vorgegebenen Schwellenwerten sofort die Berichterstattung über die Lage an die Geschäftsleitung auslöst. Ebenso ist sicherzustellen, dass für sich betrachtet unwesentliche Risiken in einzelnen Geschäftsbereichen erfasst werden, die sich im Zusammenwirken mit anderen Risiken zu wesentlichen und auch bestandsgefährdenden Risiken kumulieren können.

Frühaufklärungssysteme

Eine besondere Bedeutung kommt der Sicherstellung von Abwehr- sowie Reaktionsstrategien zu. Systeme, die über die Früherkennung hinaus auch die informationelle Sicherung der Planung und die Realisation von Reaktionsstrategien oder Gegenmaßnahmen ermöglichen, werden als Frühaufklärungssysteme bezeichnet.

²⁸ Vgl. Bitz, H., BFuP 3/2000, S. 237

²⁹ Vgl. Begründung zu Art. 1 Nr. 9 des Regierungsentwurfes vom 6.11. 1997 BR – Drs. 872/97; Ernst, C./Seibert, U./Stuckert, F., 1998, S. 53.

1.5.1 Frühaufklärungssysteme nach ihrer Entwicklungsstufe

1.5.1.1 Kennzahlen- und Planungsorientierte Frühaufklärungssysteme (1. Generation)

Die ersten Ansätze eines operativen Risikomanagements basieren auf Kennzahlen/Kennzahlensysteme sowie Planungshochrechnungen. Dabei handelt es sich in erster Linie um Berichts- bzw. Kontrollsysteme, die bei Unter- oder Überschreiten definierter Schwellenwerte von betrieblichen Kennzahlen Warnmeldungen auslösen und weiterleiten. In der Betriebswirtschaftslehre sind Kennzahlensysteme seit langer Zeit bekannt und werden auch noch heute in der Praxis oft angewandt. Ausgangspunkt einer eher kurzfristigen Betrachtungsweise bildet das Datenmaterial des betrieblichen Rechnungswesens.

Ein probates Mittel für kurz- bis mittelfristige Frühaufklärung bieten Planungshochrechnungen, die ebenfalls einen hohen Verbreitungsgrad aufweisen. Grundsätzlich wird hier der Soll-Ist-Vergleich durch einen Soll-Wird-Vergleich ergänzt. Dabei bieten Trendextrapolationen (z.B. durch exponentielle Glättung) der Ist-Zahlen frühzeitig Erkenntnisse über sich abzeichnende Abweichungen („Wird“-Zahlen) die erst zu einem späteren Zeitpunkt in Soll-Ist-Vergleichen deutlich würden.³⁰ Bei diesen Frühaufklärungsansätzen besteht jedoch die Problematik, dass keine genauen Aussagen über den Zeitraum, für den Planungshochrechnungen Frühaufklärungseigenschaften besitzen, getroffen werden können.

1.5.1.2 Indikatorenorientierte Frühaufklärungssysteme (2. Generation)

Das Bedürfnis nach Frühaufklärungsinformationen, die über diesen begrenzten Zeitraum hinaus latente Chancen und Bedrohungen signalisieren, führte zur zweiten Generation von Frühaufklärungssystemen, der sogenannten „Indikatorenorientierten Frühaufklärung“.

30 Vgl. Krystek, U./Müller, M., Controlling 1999, S. 178; Oehler, O., 1980, S. 157.

Im Unterschied zur ersten Generation werden bei dieser Art von Frühaufklärungssystemen nicht nur unternehmensinterne Abweichungen (wie bei den oben beschriebenen Kennzahlen und Planungsrechnungen der ersten Generation), die sich im Zahlenwerk manifestieren, angezeigt, sondern Frühaufklärungsindikatoren, welche als kombiniert quantitativ/qualitativ orientierte Kennzeichen für bereits latent vorhandene Chancen bzw. Bedrohungen auch außerhalb des Unternehmens beschrieben werden können, kommen zum Einsatz. Indikatoren sind somit Signale für verborgene, nicht direkt fassbare Erscheinungen und Entwicklungen. Dabei gelten folgende Auswahlkriterien:³¹

- *Eindeutigkeit*
d.h. weitgehender Ausschluss einer Fehlinterpretation.
- *Vollständigkeit*
d.h. die Indikatoren müssen den Beobachtungsbereich vollständig abdecken.
- *Frühzeitigkeit*
d.h. der Indikator muss die Chance/Bedrohung so früh wie möglich erkennen, dass für Planung und Realisierung von (Gegen-)Maßnahmen noch ausreichend Zeit verbleibt.
- *Rechtzeitige Verfügbarkeit*
d.h. Datenzugriffsmöglichkeit.
- *Wirtschaftliche Effizienz*
d.h. Beschaffungsaufwand eines Indikators und der daraus zu ziehende Informationsnutzen müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Dabei besteht die Problematik in der Festlegung der Indikatoren innerhalb bestimmter Beobachtungsbereiche, denn sie müssen in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität überprüft werden. Darüber hinaus kann auch nicht verhindert werden, dass sich in anderen – bislang nicht relevant beobachteten Bereichen – Chancen/Bedrohungen entwickeln. Deshalb sollten indikatorenorientierte Frühaufklärungssysteme ebenso wie Kennzahlen/Kennzahlensysteme und Planungshochrechnungen nur eine Komponente eines umfassenden Frühaufklärungssystems, unter Einschluss einer strategischen Frühaufklärung sein.

31 Vgl. Krystek, U./Müller, M., Controlling 1999, S. 179; Klausmann, W., Zeitschrift für Führung und Organisation 1983, S. 39-45

1.5.1.3 Strategisches Radar (3. Generation)

Die Frühaufklärungssysteme der ersten und zweiten Generation befassten sich primär mit finanziellen Zielgrößen. Bei den Aufklärungssystemen der dritten Generation wird eine langfristige, strategische Orientierung zugrunde gelegt. Sie sind ausgerichtet auf den Empfang „Schwacher Signale“ und werden auch als „Strategisches Radar“ des Unternehmens bezeichnet.³² Im deutschsprachigen Raum begann die Beschäftigung mit solcher strategischer Frühaufklärung etwa zeitgleich mit dem Ausbau der indikatorenorientierten Frühaufklärungsansätze.

Das Konzept der „Schwachen Signale“³³ basiert auf der Annahme, dass kein von Menschen unvorhergesehenes Ereignis eintritt. Ausgangspunkt dieser Annahme ist die Überlegung, dass sich Diskontinuitäten in ökonomischen, technologischen, politischen und sozialen Bereichen lange vor ihrem Eintreten durch unscharf definierte, strukturierte Informationen (z.B. Veränderungen der Rechtsprechung, Meinungen und Stellungnahmen von Verbänden, Organisationen, sowie die Verbreitung von neuartigen Auffassungen und Ideen) andeuten. Zur Verbreitung ihrer Meinungen, Ideen und Nachrichten bedienen sich die Sender „Schwacher Signale“ bevorzugt öffentlich zugänglicher Medieneinrichtungen, d.h. die Suche nach Frühaufklärungsinformationen geschieht überall und zu jeder Zeit. Die Ortung „Schwacher Signale“ erfolgt durch Scanning im Sinne eines Ab tastens und Rasterns des Umfelds des Unternehmens und Monitoring, d.h. durch die vertiefte, dauerhafte Beobachtung eines durch das Scanning erfassten Signals, wobei das Hauptziel ist, zusätzliche Informationen über das noch unscharfe Signal zu erlangen. Die erfassten Signale werden auf ihre Relevanz beurteilt. Im Anschluss werden, aufgrund der zuvor durchgeführten Ursachen-Wirkungsanalysen, Reaktionsstrategien abgeleitet.

In einer Gesamtbetrachtung der drei Generationen kann festgestellt werden, dass die Frühzeitigkeit, mit der latente Chancen und Bedrohungen signalisiert werden, im Zeitablauf stetig verbessert wurden. Unter Ausnutzung heute aller verfügbaren Informationen sollten diese Systeme die Eigenschaft haben möglichst früh, präzise und nachvollziehbar, die Zukunft für das Unternehmen vorherzusagen und darüber hinaus die Mitar-

32 Vgl. Horváth, P., 1994, S. 400.

33 Vgl. Ansoff, H.J., ZfbF 1976, S. 129 ff.

beiter für den kritischen Umgang mit wahrgenommenen Veränderungen im Unternehmen und seinem Umfeld zu sensibilisieren.

Die Aufgabe eines Frühwarnsystems besteht darin, bereits heute Störungen zu erkennen, daraus Schlussfolgerungen für die künftige Entwicklung der Ziele abzuleiten und so die Grundlage für einen zielorientierten Einsatz der betrieblichen Steuerungsinstrumente zu bilden. Probleme ergeben sich durch die unzureichende Anerkennung in der Praxis, zumal Schwierigkeiten in der Erkennung vage anbahnender zu lösender Aufgaben auftreten können.

1.5.2 Klassifizierung der Frühaufklärungssysteme nach ihrer Signalherkunft

Externe Frühaufklärungssysteme verarbeiten vor allem unternehmensexterne, öffentlich zugängliche Informationen, wie z.B. aus veröffentlichten Jahresabschlüssen und liefern Warnsignale, die aus diesen öffentlichen Berichten erkennbar sind. Dagegen verarbeiten interne Systeme Informationen aus dem eigenen Unternehmen und warnen vor Gefahren, die innerhalb eines Unternehmens erkennbar sind.³⁴

1.5.3 Beschreibung der Frühaufklärungssysteme nach dem Bezugsbereich

Die Gliederung der Frühaufklärungssysteme erfolgt nicht nur nach der Signalherkunft, sondern auch nach dem Bezugsbereich. Die Gesamt – Frühaufklärungssysteme betreffen das Unternehmen im Ganzen und knüpfen auch an unternehmensweite Kennzahlen an, wobei dagegen bereichsbezogene Frühaufklärungssysteme einzelne betriebliche Funktionsbereiche betreffen.

34 Vgl. Hahn, D., ZfB 1979, S. 28-33.

1.5.4 Unterteilung der Frühaufklärungssysteme nach der Beobachtungsperspektive

Die Frühaufklärungssysteme werden zusätzlich nach der Art der Beobachtungsperspektive mit externer und interner Ausprägung klassifiziert. Zum einen versorgen Frühaufklärungssysteme mit externer Beobachtungsperspektive unternehmensexterne Beobachter mit Informationen. Bei interner Ausprägung werden die Mitarbeiter des Unternehmens mit Informationen versorgt.³⁵

1.5.5 Differenzierung der Frühaufklärungssysteme nach ihrer Zielsetzung

Nach der Zielsetzung können strategische und operative Frühaufklärungssysteme unterschieden werden. Wegen der engen Verzahnung von Frühaufklärungssystemen mit der Unternehmensplanung, zu deren informationeller Basis neben Analysen desgleichen Prognosen zählen, aber auch wegen ihrer konzeptionellen Unterschiede sowie wegen ihrer diametralen zeitlichen Reichweite erscheint ebenso eine generelle Abgrenzung in strategischer und operativer Ausrichtung sinnvoll. Infolgedessen führt diese Abgrenzung zu der nachfolgend rudimentären Entscheidung von strategischem und operativen Risikomanagementsystem.

Da vom Gesetzgeber nach dem Wortlaut des KonTraG die Forderung nach einem Frühwarnsystem vorgegeben ist, wird im weiteren Verlauf der Dissertation die Terminologie „Frühwarnsystem“ einheitlich verwendet.

35 Vgl. Haag, T., Zeitschrift für Planung 1993, S. 262.

2 Darstellung des strategischen und operativen Risikomanagementsystems

2.1 Strategisches Risikomanagementsystem

Das strategische Risikomanagement ist eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung. Risiken einzugehen gehört zur unternehmerischen Kerntätigkeit, wobei unterschiedliche Einstellungen zum Risiko anzutreffen sind. Folgende Kategorien können dabei unterschieden werden:³⁶

- *Risikobereit (Risikofreudig)*
Das Unternehmen ist bereit bei geringen Risikokosten ein breites Spektrum der Schadenverteilung hinzunehmen. Die notwendigen Maßnahmen zur Risikobewältigung, Risikokontrolle und Risikofinanzierung werden ergriffen. Die Gefahr, dass bei Risikoeintritt hohe Aufwendungen entstehen, ist hoch.
- *Risikoscheu*
Das Unternehmen akzeptiert nur ein enges Spektrum der Schadenverteilung, d.h. negative Zielabweichungen. Dazu werden hohe Aufwendungen zur Risikobewältigung, Risikokontrolle und Risikofinanzierung bei hohen Risikokosten getragen. Allerdings ist die Gefahr, dass bei Risikoeintritt hohe Aufwendungen entstehen, gering.
- *Risikoneutral*
Das Unternehmen strebt eine Optimierung der Risikokosten durch den ausgewogenen Einsatz der Risikomanagementmaßnahmen an, die unter Kosten-Nutzen-Aspekten entschieden werden.

Zum strategischen Risikomanagement gehört auch die Festlegung von Sicherheitszielen (z.B. Einhaltung gesetzlicher, behördlicher und vertraglicher Vorschriften, Vermeidung strafrechtlicher Folgen, Image des Unternehmens, Einhaltung von Qualitätsstandards, Schutz vor Haftungsansprüchen, EDV-Sicherheit, Kundenanforderungen), die unter Berücksichtigung von Risikobewusstsein und Risikotragfähigkeit für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind.

36 Vgl. Ziegenbein, K., 2009, S. 59-61

Die Gewichtung kann von der Unternehmensleitung nach folgender Grobdarstellung, zeitsparend und mit geringem Komplexitätsgrad durch Bildung von vier Risikokategorien einfach festgelegt werden und als Entscheidungshilfe dienen, wobei in die Risikoerfassung nach KonTraG die Risiken der Kategorie 1 und 2 Eingang finden. Jedoch ist an dieser Vorgehensweise zum einen zu monieren, dass aufgrund der vorgenommenen Unterteilung keine einwandfreien Abgrenzungskriterien für die einzelnen Klassen existieren, zum anderen wird eine Systematisierung von potenziellen Risiken und deren Entwicklung sowie der Wahrscheinlichkeitsaspekt nicht explizit berücksichtigt.

Risikokategorie	Definition
1 = Großrisiko	Stellt die Existenz des Unternehmens in Frage
2 = Mittleres Risiko	Zwingt zur Änderung von Zielen und Erwartungen
3 = Kleinrisiko	Zwingt zur Änderung von Mitteln und Wegen
4 = Bagatellrisiko	Ohne Auswirkungen

Abb. 4: Bildung von Risikokategorien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Romeike, F./Finke, R., 2003, S. 184

Die betriebliche Organisation des strategischen Risikomanagements richtet sich nach dem jeweiligen Unternehmen. In vielen Unternehmen existieren Stellen bzw. Arbeitsbereiche, die mit Teilaspekten des betrieblichen Risikomanagements befasst sind, wie z.B. Datenschutzbeauftragte, Werkschutz, Sicherheits- und Brandschutzbeauftragte, wobei Großunternehmen über sogenannte Risikokomitees in Form von Fach- bzw. Stabsstellen verfügen.

2.2 Das Operative Risikomanagementsystem

Die Bedeutung des Risikomanagements einer wertorientierten Unternehmensführung wird nicht nur im beschriebenen strategischen Sinne deutlich, sondern zeichnet sich auch für die operative Unternehmensführung ab. Beim operativen Risikomanagement gilt es, die gesetzlichen Anforderungen mit strategischen Zielsetzungen zu systematisieren. Dabei ist das Risikoprofil vollständig zu erfassen und den erkannten Risiken mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Um kein existenzbedrohendes Großrisiko oder auch nur erfolgsbeeinträchtigendes mittleres Risiko außer Acht zu lassen, werden strategisches und operatives Risikomanagement in einem sich kontinuierlich wiederholenden Prozess vollzogen, jedoch unter Verwendung unterschiedlicher Instrumentarien und durch verschiedene Gremien bzw. Personen wahrgenommen.

Insgesamt kann aus der ursachenbereichsorientierten Parzellierung von strategischem und operativem Risikomanagement gefolgert werden, dass das strategische Risikomanagement das Fundament des gesamten Risikomanagementprozesses bildet. Das strategische Risikomanagement beinhaltet in erster Linie die Konzipierung von Risikomanagementzielen in Form risikopolitischer Grundsätze sowie die Definition eines Risikomanagements. Demgegenüber impliziert das operative Risikomanagement den Prozess der systematischen und laufenden Risikoanalyse der Geschäftsabläufe. Für einen effizienten Risikomanagementprozess ist es von Signifikanz, dass Risikomanagement als kontinuierlicher Prozess – im Sinne eines Regelkreises – in die Unternehmensprozesse integriert wird. Bevor das Risikomanagement als kontinuierlicher Prozess eingeführt und fortwirken kann, sind zu Beginn die organisatorischen Rahmenbedingungen zu definieren, damit im Anschluss der Risikomanagementprozess mit seinen Einzelphasen charakterisiert werden kann.³⁷

37 Vgl. Romeike, F., 2003, S. 147-152.

3 Organisatorische Rahmenbedingungen des Risikomanagementsystems

Die Etablierung von organisatorischen Rahmenbedingungen ist für ein effektives Risikomanagement unerlässlich. Die Rollen und Verantwortlichkeiten aller am Prozess beteiligten Personen müssen genau festgelegt sein, damit die Zuständigkeiten klar verteilt sind und keine Überschneidungen auftreten. Die Organisation ist dabei im Einzelfall von Faktoren wie der Unternehmensgröße, -struktur oder -komplexität abhängig. Es lassen sich aber Mindestinhalte festlegen, die von jedem Risikomanagementsystem erfüllt werden müssen. Hierfür sind die Kommunikationsbereitschaft der Belegschaft bzw. der Hierarchien, die Kompetenz- und Aufgabenverteilung, sowie Risikosensibilisierung der Mitarbeiter, zwingende Voraussetzung.

3.1 Einrichtung einer Kommunikationsstruktur

Von zentraler Bedeutung für die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems ist die Berichterstattung über die nicht bewältigten Risiken. Dies setzt neben der Kommunikationsbereitschaft bzw. Risikosensibilisierung eine in sich abgestimmte Kommunikationsstruktur voraus. Für die jeweiligen Entscheidungsträger besteht die Verpflichtung in ihren Bereichen für ein angemessenes, in das Gesamtsystem eingebundenes Risikomanagement zu sorgen. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess des Risikomanagements kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist und aus denen entsprechende Gefahren erwachsen können, tatsächlich auch vom System erfasst und an höhere Instanzen in der Unternehmenshierarchie berichtet werden. Risikomanagement betrifft damit grundsätzlich jeden Mitarbeiter.³⁸

Bei der Einrichtung einer solchen Kommunikationsstruktur sind insbesondere folgende Aspekte von Bedeutung:³⁹

- Festlegung der Kommunikationswege,

38 Vgl. Weidemann, M./Wieben, H.-J., DB 2001, S. 1791.

39 Vgl. Hahn, K./Weber, St./Friedrich, J., BB 2000, S. 2622.

- Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen Einzelrisiken,
- Festlegung von Regelberichtszeiträumen und Zeitpunkten einer systematischen und standardisierten Berichterstattung (risk-reporting) sowie einer Ad-hoc-Berichterstattung,
- Dokumentation der Risikoberichterstattung

Auf bestimmte Mitarbeiter ist die Verantwortung in den jeweiligen Unternehmensfunktionsbereichen zu übertragen, dass die dort auftretenden Risiken im Rahmen des Risiko-früherkennungssystems rechtzeitig erfasst und entweder sofort bewältigt oder im Falle der Nichtbewältigung an die festgelegten Berichtsempfänger weitergeleitet werden. Es muss die Bereitschaft der Mitarbeiter bestehen, Risiken bewusst wahrzunehmen und entsprechend zu kommunizieren sowie risikobewusst zu handeln. Zu den Bestandteilen, die eine dahingehende Risiko- und Kontrollkultur vereinbaren, zählen u.a. die Integrität der Mitarbeiter, die Unternehmensphilosophie, sowie der praktizierte Führungsstil, wovon die Effektivität eines systematisierten Risikomanagementsystems wesentlich abhängt.

3.2 Kompetenz- und Aufgabenverteilung

Bei der Kompetenz – und Aufgabenverteilung sind folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen:⁴⁰

- Abstufung der Verantwortlichkeiten in Hierarchieebenen,
- Sicherstellung der Rückkopplung zwischen den einzelnen Unternehmensfunktionsbereichen über die berichteten Risiken,
- Zuweisung von Verantwortlichkeiten bei den Berichtsempfängern,
- Dokumentation der Kompetenz- und Aufgabenverteilung

Je nach Branche, Struktur bzw. der Unternehmensgröße werden die Risikomanagement-Aktivitäten durch eine bestimmte Fachabteilung oder Stelle, der die fachspezifischen Aufgaben für das Risikomanagement zu übertragen sind, koordiniert. Nach Möglichkeit sollte es sich dabei um eine eigenständige und unabhängige Abteilung „Risikomanagement“ handeln, die direkt der Unternehmensleitung unterstellt ist. Durch weitere, eben-

40 Vgl. IDW PS 340, Wpg. 1999, S. 659.

falls über Know-how verfügende Stabs- und Fachabteilungen im Unternehmen, wie z.B. Interne Revision, Rechts- und Steuerabteilung, Controlling, mit denen gemeinsam die Grundsätze, Konzepte, Methoden und Standards des Risikomanagements erarbeitet werden, kann diese Abteilung Unterstützung erfahren.⁴¹ Diese Abteilung, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Regel ein einzelner Beauftragter („Risiko-Beauftragter“ bzw. „Risiko-Manager“), hat in Zusammenarbeit mit qualifizierten Mitarbeitern die Koordination im gesamten Unternehmen durchzuführen und einen einheitlichen Standard der angewandten Methoden und Instrumente zu gewährleisten.

In der Praxis wird diese Funktion oft aus Kostengründen in Personalunion durch die Geschäftsleitung ausgeübt, womit zumindest dem Prinzip der Funktionstrennung nicht Rechnung getragen wird. In solchen Fällen sollte auf übergreifender Ebene die Einbeziehung eines Wirtschaftsprüfers in Betracht gezogen werden. Dieses Gremium gewährleistet zum einen eine Risikoaggregation auf höchster Unternehmensebene, die der Gefahr einer Bestandsgefährdung entgegenwirkt, andererseits wird zumindest ein Erfahrungsaustausch ermöglicht Schwachstellen im System zu erkennen.

Für die Entscheidungsfindung werden nützliche Informationen geliefert, und zwar die Informationen, die geeignet sind, Vorhersagen über die Auswirkungen vergangener, gegenwärtiger und künftiger Ereignisse zu treffen, sowie frühere Erwartungen zu bestätigen oder zu korrigieren, wobei für die Adressaten der Zeitpunkt des Informationszugangs entscheidend ist.

Als weitere Vertreter könnten Aufsichtsräte in Betracht kommen, die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben eine prozessunabhängige Position aufweisen. Um die wirtschaftliche Lage des Unternehmens beurteilen zu können, müsste der Aufsichtsrat strategische Kontrollen durchführen, um rechtzeitig Veränderungen der Situation ermitteln zu können. Der Aufsichtsrat ist nicht nur berechtigt eine solche strategische Kontrolle auszuführen, sondern er besitzt auch eine besondere Eignung zur strategischen Überwachung, sofern bei seiner Zusammensetzung auf den Erfahrungshorizont und die Vorbildung seiner Mitglieder Wert gelegt wird.

Die Behandlung kontroverser Themen könnte in kleineren Gruppen, z.B. durch Verlagerung in den Personal -, Finanz -, Prüfungs- oder Bilanzausschuss ermöglicht werden.

41 Vgl. Wittmann, E., 1999, S. 160-162.

Hierdurch könnten durch Spezialisten wesentliche Vorarbeiten für die Meinungs- und Entscheidungsfindung des Aufsichtsrates geleistet werden.

3.3 Risikosensibilisierung der Mitarbeiter

Risikomanagement kann nur dann qualitativ hochwertig sein, indem die Unternehmensleitung eine nachhaltige Geltung beimisst, die jeder Mitarbeiter erkennen kann. Das Risikobewusstsein muss durch die Unternehmensleitung auf allen Hierarchieebenen gefördert werden, indem die Mitarbeiter auf allen Ebenen für einen aktiven Umgang mit Risiken im Rahmen der Vorgaben sensibilisiert und eine Risikokultur etabliert wird.

So können beispielsweise in Form einer Leitlinie die risikopolitischen Grundsätze des Unternehmens festgeschrieben werden. Die Mitarbeiter sind darin zu einem risiko-, aber auch chancenbewussten Verhalten anzuleiten, das die übergeordnete Risikoneigung oder Risikoaversion der Geschäftsleitung widerspiegelt. Letztlich dienen die Richtlinien als Verhaltensregeln, die den Mitarbeitern zeigen, inwieweit das Eingehen von Risiken unternehmenspolitisch erwünscht oder nicht erwünscht ist. Damit wird die Einheitlichkeit im Umgang mit Risiken gefördert.⁴²

Die risikopolitischen Grundsätze können folgenden Inhalt aufzeigen:

- a. Die Erzielung eines wirtschaftlichen Erfolges ist notwendigerweise mit Risiken verbunden.
- b. Keine Handlung oder Entscheidung darf ein existenzgefährdendes Risiko nach sich ziehen.
- c. Ertragsrisiken müssen durch die entstehende Rendite angemessen prämiert werden.
- d. Risiken sind mit dem Instrumentarium des Risikomanagements zu steuern.
- e. Nicht vermeidbare Risiken sind wirtschaftlich sinnvoll zu versichern.

Als Instrumente des Risikomanagements, die aus der Führungsaufgabe entstammen, sind praxisorientiert zu nennen:

42 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 319.

a. *Risikomanagement-Handbuch*

Das nicht gesetzlich explizit vorgeschriebene Handbuch beschreibt Aufbau, Ablauf und Instrumentarium des Risikomanagements auf oberster Leitungsebene. Als fortlaufende, aktualisierte und überprüfte Unternehmensrichtlinie sind hierin Konzeption und Regularien für den Umgang mit Risiken festgeschrieben. Sie besitzen Vorschriftencharakter bzw. Verhaltensregeln und sind damit für ihren Anwendungsbereich verbindlich, wobei eine personenunabhängige Vereinheitlichung gewährleistet wird.⁴³

b. *Risikocheckliste*

Sie bildet die formalisierte Grundlage zur Berichterstattung von Einzelrisiken an die Führungsspitze. Anhand eines entlang der Unternehmenswertkette aufgebauten Risikoschemas werden die von einer Entscheidung eventuell betroffenen Unternehmensbereiche revidiert, wobei zusätzlich Anhaltspunkte zur Quantifikation des Risikos durch den Aufbau der Checkliste in Form eines Fragebogens systematisch zusammengestellt werden.

c. *Geschäftsordnung*

Im Rahmen der Geschäftsordnung sind Sitzungszyklen festzulegen und mit einer Tagesordnung zu versehen, die gewährleistet, dass während einer Sitzung ein möglichst detaillierter Überblick über die Risikosituation gegeben wird. Im Anschluss sind die Empfehlungen, Entscheidungen bzw. beschlossenen Maßnahmen zu protokollieren. Die Ergebnisse sind auf oberster Leistungsebene zusammenzuführen respektive auszuwerten und ergeben damit einen zentralen Überblick über die Risikosituation des Geschäftsbereiches bzw. des gesamten Unternehmens.

d. *Genehmigungsverfahren*

Verschiedene Personen und Instanzen mit unterschiedlicher Informations- und Interessenlage werden in den Prozess der Entscheidungsfindung integriert. Aufgrund der Kompetenzvielfalt wird eine umfassende Risikoerkennung bzw. Risikobewertung mit Einleitung von Steuerungsmaßnahmen zeitgerecht ermöglicht.

e. *Limit – oder Schwellenwertsysteme*

Ähnlich den Genehmigungsverfahren wirken diese Systeme risikovermeidend. Bei diesem Verfahren werden Schwellenwerte, deren Erreichen die Einschaltung

43 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 324.

zusätzlicher Kontrollsysteme bewirkt, definiert. Als Auftragsvolumina, Liquiditäts- oder Kostenunterdeckungen, aber auch als spezielle vertragliche Formulierungen können sie in Erscheinung treten.

f. *Spezifische Sicherungssysteme*

Diese sind der jeweiligen Problemstellung individuell auszuwählen bzw. zu gestalten und sind daher kaum umfassend zu beschreiben. Beispielhaft seien an dieser Stelle Alarmanlagen, Bewachungen, Datenauslagerung und Viren-Scanner zur Vermeidung von Informationstechnologierisiken erwähnt. Sofern Risiken teilweise oder vollständig versicherbar sind, dienen Versicherungen der Abdeckung eintretender Konsequenzen bzw. der finanziellen Regulierung der entstehenden Schäden. Die Konsequenzen möglicher Schadenfälle werden auf die Versicherungsgeber überwält.

Die vorangestellten Ausführungen zu den organisatorischen Rahmenbedingungen geben die Maßstäbe, Einstellungen und Verhaltensweisen vor, an denen sich ein wirkungsvolles Risikomanagement zu orientieren hat. Letztlich dienen diese Prinzipien als Grundlage für die Ausgestaltung einer unternehmensadäquaten Risiko- und Kontrollkultur und tragen des Weiteren dazu bei, das Risikobewusstsein in die gesamte Unternehmensorganisation zu verankern. Dabei ist es zwingend erforderlich, dass die Rahmenbedingungen nachhaltig Beachtung finden, um die Kontinuität des Risikomanagements zu gewährleisten. Die Vorgaben sind damit ein übergeordnetes Rahmenwerk, auf dem die Risikomanagementstrategie aufbaut. Um diese Ziele erreichen zu können, ist das Risikomanagement mit dem bereits weiter oben formulierten Begriffsverständnis in institutionaler und funktionaler Hinsicht in die bestehende Unternehmensstrategie einzubinden. Mit dieser Plattform öffnet sich der Weg einer systematischen und kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Risikopotenzialen, deren Umsetzung im nachfolgend zu analysierenden Risikomanagementprozess erfolgt.

4 Der Risikomanagementprozess

Ausgangspunkt des Risikomanagementprozesses ist die Formulierung einer Risikomanagementstrategie, in welcher Risikopolitik, Prozesse und Verantwortlichkeiten der Risikobewältigung und -dokumentation festgelegt werden. Dabei orientiert sich die Risikostrategie an den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Unternehmenszielen mit der Intention, gefährdende Entwicklungen und Beeinträchtigungen frühzeitig zu erkennen sowie Maßnahmen zu ergreifen, die langfristig der Sicherung des Unternehmensfortbestandes dienen. Daraus abgeleitet entwickelt sich der Risikomanagementprozess, dessen Kern in der Handhabung der Risiken besteht.

Der Risikomanagementprozess ist die verrichtungsorientierte Komponente eines funktionalen Ordnungsrahmens bei dem es sich nicht um einen einmaligen und stichtagsbezogenen Vorgang handelt, sondern vielmehr um einen kontinuierlichen und dynamischen Prozess, der sich mit dem Einsatz unterstützender Instrumente permanent und flexibel an die sich ändernden Gegebenheiten anpassen muss.⁴⁴ Dadurch vollzieht sich dieser Prozess ablauftechnisch in Form eines geschlossenen Regelkreislaufes mit dem Ziel, eine Optimierung der Gesamtrisikoposition zu erlangen.⁴⁵ Um zu gewährleisten, dass sämtliche Aktivitäten im Umgang mit Risiken kalkulierbar und kontrollierbar bleiben, wird der Prozess nach seiner Implementierung in das Risikomanagement ablauftechnisch in Einzelphasen aufgeteilt. Den weiteren Betrachtungen werden die folgenden Phasen zugrunde gelegt, wobei Wiederholungen einzelner oder mehrerer Schritte erforderlich sein können, sofern prozessbegleitende Kontrollen einen Handlungsbedarf offenbaren.⁴⁶

1. Risikoidentifikation
2. Quantifizierung der Risiken
3. Steuerung der Risiken
4. Überwachung und Dokumentation der Risiken.

44 Vgl. Brühwiler, B., 2001, S. 46 ff.; Weber, J./Weissenberger, B./Liekweg, A., 1999, S. 15 ff.; Bitz, H., 2000, S. 25.

45 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 31; Daube, C. H., 1997, S. 79-82.

46 Die Ablaufphasen des Risikomanagementprozesses werden in der Literatur unterschiedlich dargestellt, wobei die Anzahl und Bezeichnungen sowie die Inhalte teilweise unterschiedlich interpretiert werden. Lediglich die Einordnung der Phasen in ein Ablaufschema wird uneinheitlich wahrgenommen.

4.1 Risikoidentifikation

Bei der ersten Phase, der Risikoidentifikation, welche als Informationsbasis für die nachgelagerten Prozessphasen dient, sind sämtliche auf die Unternehmensziele wirkenden Risikopotentiale zu erfassen. Die Risikoidentifikation beinhaltet eine möglichst strukturierte, detaillierte und vollständige Erfassung aller wesentlichen Risiken bzw. Schadensgefahren und Verlustpotentiale unternehmerischer Aktivitäten einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge.⁴⁷ Dieser Prozess, der sich in die Phasen „erstmalige Risikoidentifikation“ und „fortlaufende Risikoidentifikation“ unterteilen lässt, hat die gesamte unternehmerische Wertschöpfungskette auf externe und interne Risiken fortlaufend zu untersuchen und ist vereinfacht formuliert „die Risikoinventur“ des Unternehmens.

Um einen Überblick zu erhalten und kein wesentliches Risiko zu übersehen, sollten für die erstmalige Risikoidentifikation alle bestehenden und potentiellen Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, durch die Unternehmensleitung, gegebenenfalls unter Einschaltung externer Berater, erfasst werden. Nach der erstmaligen Risikoerhebung hat jede einzelne organisatorische Einheit weitere Risiken, die im täglichen Geschäft auftreten, zu analysieren und bei der Überschreitung von Schwellenwerten bzw. Wesentlichkeitsgrenzen an die Unternehmensleitung bzw. an die zuständige Abteilung Risikomanagement oder an den Risikomanagement-Beauftragten zu berichten. Demgegenüber ist die organisatorische Einheit mit Know-how zu unterstützen, wobei u.U. mit verhaltensbedingten Barrieren seitens der betroffenen Personen gerechnet werden muss. Verhaltensbedingte Barrieren können hier eventuell sogar ein Indikator für bisher nicht erkannte Risiken (Verschleierungsversuch) und Führungsmängel sein.⁴⁸

Eine vollständige Risikoerfassung wird gleichwohl nicht möglich sein, zumal bei der Suche nach Risiken der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit eine nicht unübersehbare Grenze bildet. Zu einer möglichst effektiven Risikoerfassung kann sich das Unternehmen verschiedener Methoden bzw. Mittel bedienen, die sich wie folgt kategorisieren lassen:⁴⁹

47 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 320.

48 Vgl. Lück, W., DB 2000, S. 1476.

49 Vgl. Schenk, A., 1998, S. 43.

- Brainstorming
- Workshops
- Standardisierte Befragungen
- Betriebsbesichtigungen
- Prüfung interner Dokumente
- Checklisten
- Externe Informationsquellen

Ohne eine derartige Kategorisierung besteht die Gefahr der unvollständigen oder mehrdeutigen Identifikation der Risiken. Infolgedessen sollte zur Unterstützung der erstmaligen und laufenden Risikoidentifikation ein allgemeines Risikoprofil für das Unternehmen definiert und rudimentär nach erfolgsrelevanten Risikofeldern (Finanzwirtschaftliche Risiken, Leistungswirtschaftliche Risiken, Externe Risiken und Risiken aus Management und Organisation, d.h. interne Risiken) differenziert werden.

In einem nächsten Schritt muss dieses Profil zu einem unternehmensindividuellen Risikoprofil, welches als Grundlage dient und angesichts der kontinuierlichen Veränderung interner und externer Bedingungen der Risiken eine Momentaufnahme darstellt, wie folgt andeutungsweise weiterentwickelt werden:⁵⁰

Finanzwirtschaftliche Risiken	– Liquidität
	– Überschuldung
	– Bonität
Leistungswirtschaftliche Risiken	– Investition
	– Beschaffung
	– Absatz
	– Logistik
Externe Risiken	– Gesetze und Auflagen
	– Politik
	– Technologie
Risiken aus Management und Organisation	– Managementqualität
	– Personal
	– Organisationsstruktur

50 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Form, S., Controlling 2000, S. 155.

Grundlage für ein betriebsindividuelles Risikoprofil ist – wie bereits schon weiter oben dargestellt – ein fest verankertes Risikobewusstsein, welches durch eine möglichst optimale Kontrollumgebung kreiert werden muss. Zugleich ist es notwendig, entsprechende Informationswege festzulegen, die zu jedem Zeitpunkt die richtige Weiterleitung eines neu entdeckten oder auch veränderten Risikos garantieren. Den leistungswirtschaftlichen Risiken kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da ihre Auswirkungen zumindest mittelbar auf die Wertschöpfungskette Einfluss nehmen und lediglich am Ort ihrer Entstehung Ansatzpunkte zur Steuerung bieten. An die Risikoidentifikation knüpft die Risikoquantifizierung an, die als zielgerichtete Analyse, Bewertung und Klassifizierung unternehmensinterner und unternehmensexterner Risikopotentiale verstanden wird.

4.2 Quantifizierung der Risiken

Zu Beginn dieser Prozessphase liegt unter der Voraussetzung einer Risikoinventur ein möglichst vollständiger Katalog aller denkbaren Risiken im Unternehmen vor. Auf der Grundlage einer dauernden prozessbegleitenden Risikoanalyse sind die identifizierten Risiken des Unternehmens zu quantifizieren, d.h. es erfolgt die Messung und idealerweise die Zusammenfassung der Einzelrisiken zu einem Gesamtrisiko. Dabei wird festgelegt, welche Risiken als Schwerpunktrisiken einzustufen sind und welche Risiken gegebenenfalls vernachlässigt werden können (Bottom-Up-Ansatz).⁵¹ Da Risikomanagement lediglich bewertete Risiken steuern kann, ist demzufolge eine Quantifizierung der Risiken durch die Ermittlung eines Schadenerwartungswertes (= Schadenhöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit) erforderlich, wobei das Risiko in eine Quantitätsdimension und in eine Intensitätsdimension aufgeteilt wird.

Die Quantitätsdimension bestimmt die Höhe des drohenden Vermögensverlustes. Die Maßgrößen für die Schadenhöhe hängen von der Art des Schadens (Personen-, Sach- oder Ertragsschaden) und dem potentiell Geschädigten (Eigen- oder Fremdschaden) ab. Für die Schadenhöhe lassen sich folgende Risikomaße unterscheiden:⁵²

51 Vgl. Baetge, J./Jerschensky, A., DB 1996, S. 1581-1591.

52 Vgl. Kless, Th., DStR 1998, S. 95.

1. Personenschäden werden in Höhe des Versorgungsbedarfes (bei Eigenschäden) bzw. in Höhe des Schadenersatzes und des Schmerzensgeldes (bei Fremdschäden) bewertet.
2. Bei Sachschäden bemisst sich die Höhe nach dem Wiederbeschaffungswert (bei Eigenschäden) bzw. nach dem Zeitwert (bei Fremdschäden).
3. Ertragsschäden entstehen sowohl bei Eigen- als auch Fremdschäden in Höhe des Ertragsausfalles.

Die Intensitätsdimension beschreibt die Eintrittswahrscheinlichkeit, mit welcher der Vermögensverlust einzutreten droht. Daher müssen die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten möglicher zukünftiger Entwicklungen geschätzt, die Abweichungen zwischen den geplanten und den tatsächlichen Entwicklungen gemessen und mit quantifizierbaren Graden der Gewissheit belegt werden. Jedoch ist die Risikobewertung mit einem Schadenerwartungswert problematisch, da

- Managementrisiken häufig immaterielle bzw. häufig schwer quantifizierbare Schäden verursachen,
- die Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Managementrisiken nur schwer ermittelt werden können,
- die Ursachen von Managementrisiken oft auf nicht repetitive Prozesse zurückgehen, weshalb nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann und
- die Bewertung zu dem Ergebnis führen könnte, dass ein Risiko mit einem hohen, existenzbedrohenden Vermögensverlust (Quantitätsdimension) und einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit (Intensitätsdimension) ebenso bewertet wird als ein Risiko mit einem geringeren Vermögensverlust (Quantitätsdimension) und einer höheren Eintrittswahrscheinlichkeit (Intensitätsdimension), wobei das erstgenannte Risiko wesentlich andere Auswirkungen auf das Unternehmen als das letztgenannte Risiko mit der Gefahr des geringeren Vermögensverlustes hat.

Auch hier, wie bereits bei der Risikoidentifikation, ist der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zu beachten. Mit einem perfekten Risikomanagement, das unverhältnismäßig Kosten verursacht, ist keinem Unternehmen gedient. Es sind die Risiken relevant, die sich zwischen einer großen Verlustwahrscheinlichkeit aber keiner besonderen Verlusthöhe, oder aber großer Verlusthöhe aber keiner großen Verlustwahrscheinlichkeit bewegen, d.h. bei dieser Selektion sind die Wesentlichkeitsgrenzen zu entwickeln.

Neben dieser eher abstrahierenden Vorgehensweise besteht die Möglichkeit das Fortbestandsrisiko eines Unternehmens als Ganzes (Top-Down-Ansatz) anhand seines Jahresabschlusses kennzahlengestützt zu beurteilen und davon ausgehend seine Risikosituation zu analysieren. Auf diese Art erhält der Adressat einen Eindruck über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. In diesem Zusammenhang wird im weiteren Verlauf der Untersuchung näher eingegangen und auf Teil D der Abhandlungen verwiesen.

4.3 Steuerung der Risiken

Gegenstand der Risikosteuerung ist in der dritten Phase die aktive Beeinflussung der im Rahmen von Risikoidentifikation und -beurteilung ermittelten und analysierten Risiken. Ziel ist es, alle wesentlichen Schadengefahren und Verlustpotentiale unternehmerischer Aktivitäten je nach konkreter Ausgestaltung durch gezielte steuernde Maßnahmen zu kontrollieren, d.h. auch eine gewünschte (maximale) Risikoposition einzuhalten (nicht zu überschreiten) oder wieder zu erreichen. Hierbei ist die gewünschte Risikoposition von der Unternehmensleitung gemäß deren Risikoneigung im Rahmen der finanziellen Zielsetzung festzulegen, wobei in vielen Fällen die Risikoposition durch die Bestimmung von Risikolimits für die einzelnen Risikoarten operationalisiert wird. Als Maßnahmen zur Regelung bzw. Beherrschung des Risikos stehen dem Unternehmen die vier Steuerungsinstrumente Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung und Risikokompensation zur Verfügung.⁵³

4.3.1 Risikovermeidung

Risikovermeidung bedeutet, dass das Unternehmen auf risikobehaftete Geschäfte verzichtet, d.h. dem Sicherheitsziel wird gegenüber anderen Unternehmenszielen (z.B. Umsatz, Gewinn, Wachstum) Priorität eingeräumt. Auf diese Weise kann das Risiko generell nicht entstehen. Durch den Ausschluss des Risikos wird jedoch gleichzeitig die

53 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 321.

Realisierung von Chancen verfehlt. Als prinzipielle Maßnahme ist die Risikovermeidung daher nicht oder nur bedingt geeignet.⁵⁴

4.3.2 Risikoverminderung

Die Risikoverminderung umfasst alle Maßnahmen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Höhe des Vermögensverlustes verringert, d.h. der Senkung des Schaden-erwartungswertes dienen.⁵⁵ Primär werden Risiken, die aus menschlichem Fehlverhalten entstehen, reduziert. In Form von Richtlinien und Limitierungen ordnet die Unternehmensleitung unternehmenseinheitliche Vorgaben an, welche Risiken auftreten können, wie Risiken zu behandeln sind und bis zu welcher Höhe Risiken eingegangen werden dürfen. Die Alternative der Risikoverminderung eignet sich für Geschäfte, deren Auswirkungen sich ausschließlich im Unternehmensergebnis niederschlagen.⁵⁶ Als weitere Maßnahme zur Risikoverminderung steht zur Überwachung des Managements das Interne Überwachungssystem (IÜS), das an anderer Stelle ausführlich erläutert wird.

4.3.3 Risikoüberwälzung

Bei der Risikoüberwälzung wird das Risiko gegen Entgelt auf ein anderes Unternehmen, meist ein Versicherungsunternehmen durch einen „Insurance-Risk-Transfer“ übertragen. Dadurch wird das Risiko nicht vollumfänglich eliminiert, sondern wechselt ausschließlich den Risikoträger. Dies ist lediglich bei den sogenannten reinen Risiken möglich. Infolgedessen sind Risiken aus dem unternehmerischen Handeln (spekulative Risiken) nicht versicherbar.

Die Möglichkeit Risiken zu versichern ist die bekannteste, klassische Maßnahme der Risikoüberwälzung. Die Absicherung erfolgt dadurch, dass eine Versicherungsprämie an ein Versicherungsunternehmen bezahlt wird. Die Höhe der Prämien hängt von der

54 Vgl. Lück, W., DB 2000, S. 1476.

55 Vgl. Kless, Th., DStR 1998, S. 96; Karten, W., 1993, Sp. 3832.

56 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Form, S., Controlling 2000, S. 156.

Schadenintensität, vom Selbstbehalt im Schadenfall und von Maßnahmen der Unternehmensleitung zur Risikoverminderung ab, wobei das Unternehmen das wirtschaftliche Ergebnis der Risikobeeinflussung durch Prämienzahlungen in Verbindung mit Maßnahmen der Risikoverminderung mit einem Selbstbehalt steuern kann.⁵⁷ Weitere Formen der Überwälzung von Risiken können auch Haftungsausschlüsse sowie Bürgschaften Dritter sein.

4.3.4 Risikokompensation

Neben der Überwälzung von Risiken auf ein Versicherungsunternehmen kann ein Unternehmen selbst Risiken übernehmen bzw. akzeptieren, das in der Praxis oft unfreiwillig geschieht. Die Risikokompensation kann in der Weise erfolgen, dass das Unternehmen für einen möglichen Schadenfall finanzielle bzw. leistungswirtschaftliche Reserven bildet (Selbstversicherung) oder zum Risiko eine gegenläufige Transaktion (z.B. Devisentermingeschäft zur Kurssicherung) abschließt.⁵⁸ Die Akzeptanz von Risiken kommt darin zum Ausdruck, dass auf Steuerungsmaßnahmen zunächst verzichtet wird. In diesem Zusammenhang ist aber auch die Überwachung von eminenter Wichtigkeit, da auch die Kumulation kompensierter, minimaler Risiken mittel- bis langfristig existenzielle Risiken bergen kann.⁵⁹

4.4 Überwachung und Dokumentation der Risiken

Unter Risikoüberwachung als letzter Baustein im Risikomanagementprozess ist die prozessbegleitende Kontrolle der Durchführung zur Risikosteuerung ergriffener Maßnahmen, welche von den Trägern des Risikomanagements ausgeht, zu verstehen. Das bedeutet, dass die nach der Risikoinventur analysierten Risiken permanent gemessen, beobachtet und im Prozessverlauf neu entdeckten Risiken sofort aufgenommen werden.⁶⁰

57 Vgl. Kless, Th., DStR 1998, S. 96; Füser, K./Gleißner, W./Meier, G., 1999, S. 757.

58 Vgl. Karten, W., 1993, Sp. 3834 ; Scharpf, P./Epperlein, J., BFuP 1995, S. 219-221.

59 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 321.

60 Vgl. Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 321-322.

Im Rahmen eines internen Berichtswesens, welches Umfang, Art und Häufigkeit der Risiken abbildet, ist die Risikoüberwachung zu dokumentieren und an den Adressaten auszurichten. Dieses zyklische Risikoreporting ist Bestandteil des Risikomanagementinformationssystems und hat die Unternehmensleitung zumindest über die folgenden Inhalte zu unterrichten:⁶¹

1. Verfahren zur Messung, Analyse, Steuerung und Überwachung der eingegangenen Risiken
2. Personelle und technische Ausstattung, sowie Funktion und Verantwortung von Organisationseinheiten
3. Höhe der zulässigen Risikopositionen nach Geschäfts- bzw. Risikoarten und Organisationseinheiten
4. Vorgehensweise bei Limitüberschreitungen und extremen Marktbewegungen
5. Auswirkungen der Risiken auf Tatsachen, die den Bestand des Unternehmens gefährden oder seine Entwicklung wesentlich beeinträchtigen

Damit ist für ein Unternehmen allgemein die Basis für verantwortungsvolles Handeln im Sinne einer Balance zwischen Sicherheitsinteressen und Wertschöpfungszielen kreiert und Möglichkeiten mit Risiken kontrolliert umzugehen, die Beteiligten zu motivieren und Chancen konsequent zu verfolgen, sind gegeben. Falls dieses gelingt, kann eine Risikokultur entstehen, die es ermöglicht, verhaltensbedingte Barrieren zu überwinden.

5 Risikokultur im Unternehmen als Erfolgsbasis für das Risikomanagement

Einer angemessenen Risikokultur als Baustein der Unternehmenskultur kommt besonders im Hinblick auf die Probleme beim Umgang mit Managementrisiken eine uneingeschränkt wesentliche Bedeutung zu. Die Risikokultur trägt dazu bei, das Sinnverständnis für Risikoaspekte im Unternehmen zu verbessern und umfasst das bestehende gemeinsame Normen- und Wertgerüst der Organisationsmitglieder eines Unternehmens, auf deren Basis die Unternehmensrisiken gehandhabt und kommuniziert werden. Durch

61 Vgl. Gebhardt, U./ Mausch, H., ZfbF Sonderheft 46, 2001, S. 149.

die Sensibilität der Unternehmensleitung gegenüber Risiken wird die Risikokultur, als Einfluss auf den künftigen Erfolg des Risikomanagements, wesentlich beeinflusst, wobei die risikopolitischen Grundsätze – wie bereits dargestellt – in Form von Unternehmensleitlinien (Corporate Identity) in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen. Für die Weiterentwicklung der Risikokultur im Unternehmen ist entscheidend, dass sie durch die Führungsebene, insbesondere durch eine starke und kommunikative Unternehmensleitung, vorgelebt wird.⁶²

Um die in den vorangegangenen Abschnitten aufgeführten Gegebenheiten sowie die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements erfüllen zu können, ist die Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems unabdingbar. Bei der Auslegung der Gestaltung der für notwendig erachteten Risikomanagement- und Überwachungssysteme hat der Gesetzgeber einen weiträumigen Orientierungsrahmen gewährt, wobei Art und Größe des Unternehmens sowie Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Unternehmensaktivitäten die Ausgestaltung des Systems beeinflussen. Gleichwohl konstatiert das KonTraG eine ergebnisorientierte Mindestanforderung zur Einrichtung eines Überwachungssystems, das von der Unternehmensleitung ausgehend, unter Beachtung betriebswirtschaftlicher Aspekte, zu formulieren ist. Die Überwachung der Unternehmensaktivitäten ist originäre Aufgabe der Unternehmensleitung und lässt sich aus den Sorgfaltspflichten (§ 93 Abs. 1 AktG, § 43 Abs. 1 GmbHG, § 34 Abs. 1 GenG) ableiten. Dieses Aufgabenspektrum kann die Unternehmensleitung durch ein zweckmäßiges Überwachungssystem, mit den Komponenten Internes Überwachungssystem (IÜS), Controlling und Frühwarnsystem, erfüllen. Der nachfolgende Abschnitt setzt sich mit der näheren Beschreibung dieser Subsysteme auseinander, unter dem Gesichtspunkt, welchen Beitrag sie zu einem umfassenden Risikomanagementsystem leisten können.

6 Elemente des Risikomanagementsystems

Eine oberflächliche Betrachtung des § 91 Abs.2 AktG könnte zu dem Urteil führen, dass mit dem Risikomanagementsystem etwas völlig Fremdes – bisher nicht Dagewesenes –

62 Vgl. Wittmann, E., 1999, S. 142.

auf die Unternehmensleitung zukommt. Dem ist jedoch nicht so, denn bereits gegenwärtig wurde in Unternehmen Risikovorsorge getroffen, allerdings nicht hinreichend konkretisiert bzw. systematisiert und nicht bzw. nicht ausreichend dokumentiert.

Aus der Formulierung des § 91 Abs.2 AktG

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“

und aus der Begründung zu dieser Vorschrift sowie aus der allgemeinen Begründung zum KonTraG folgt, dass sich ein einzurichtendes Risikomanagementsystem aus folgenden Komponenten zusammensetzt:⁶³

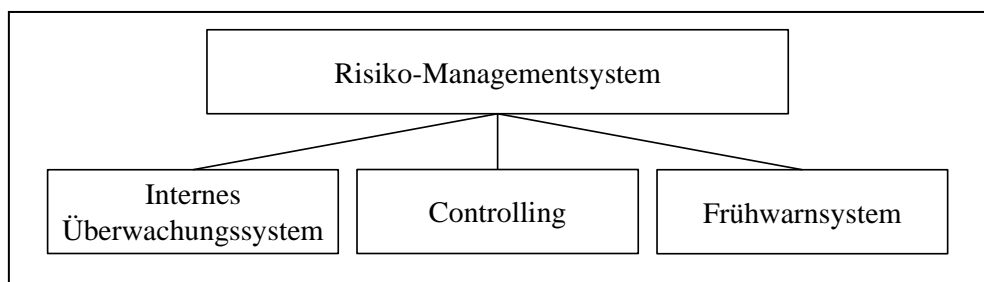


Abb. 5: Risikomanagementsystem

Quelle: Lück, W., DB 1998, S. 9

Die Systeme sind so einzurichten, dass für das Unternehmen fortbestandsgefährdende Entwicklungen zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestands der Gesellschaft ergriffen werden können. Eine Gefährdung des Bestands liegt vor, wenn ernsthaft damit zu rechnen ist, dass das Unternehmen in absehbarer Zeit seinen Geschäftsbetrieb nicht mehr fortführen kann und ggf. Insolvenz anmelden oder in Liquidation gehen muss, d.h. dass sich die Gefährdung auf den rechtlichen Bestand des Unternehmens, nicht nur auf Zweigniederlassungen, Betriebs-

⁶³ Vgl. Lück, W., DB 1998, S. 8-14; Bundesministerium der Justiz (BMJ), Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Stand: 06.11.1997, Allgemeine Begründung und Begründung zu § 91 AktG – E.

stätten oder andere Unternehmensteile bezieht.⁶⁴ Indikatoren, die eine solche Gefährdung zur Folge haben, können beispielsweise sein:⁶⁵

- drohende Zahlungsunfähigkeit
- erhebliche laufende Verluste, deren Ende nicht abzusehen sind
- permanente Liquiditätsengpässe
- drohender Fremdkapitalentzug ohne die Möglichkeit neue Kredite aufzunehmen
- Vornahme größerer Investitionen ohne Sicherstellung der Finanzierung
- langfristige Verträge, die sich als sehr nachteilig herausgestellt haben
- drohende Schadenersatzleistungen, welche die Mittel des Unternehmens übersteigen
- ein Verlust in Höhe der Hälfte des Grund- oder Stammkapitals (§ 92 Abs. 1 AktG, § 49 Abs.3 GmbHG)

Dabei genügt das Vorliegen von Tatsachen, die eine Gefährdung ernsthaft zur Folge haben können und keine bereits tatsächliche Bestandsgefährdung eingetreten ist. Die Abgrenzung von Tatsachen, welche die Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen können, unterscheidet sich nur graduell von den Bestandsgefährdungen. Grundsätzlich kommen die gleichen Tatbestände analog der Gefährdung in Betracht, jedoch genügen hier weniger folgenreiche Auswirkungen, die zu mehr als einer nur angespannten Lage des Unternehmens führen. Eine wesentliche Beeinträchtigung der Entwicklung⁶⁶ kann angenommen werden, sofern

- anhaltende Dividendenlosigkeit vorliegt
- aufgrund behördlicher Auflagen die Rentabilität in Gefahr ist
- Sanierungsmaßnahmen erforderlich sind
- der Verkauf von Teilbetrieben, Beteiligungen, Grundstücken zur Deckung von Liquiditätslücken führen kann
- risikobehaftete Geschäftsfelder existieren
- fehlende Marktanpassung besteht
- mangelhafte Investitionsplanungen vorliegen

64 Vgl. Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K., Bd. 7, 2001, Tz. 74 und 75, S. 419-421.

65 Vgl. IDW, WP – Handbuch 2006, Bd. I., Q Tz. 105 und 106, S. 1667.

66 Vgl. Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K., Bd. 7, 2001, Tz. 77, S. 421; IDW, WP – Handbuch 2006, Bd. I., Q Tz. 107 und 108, S.1667-1668.

- Unregelmäßigkeiten in der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften auftreten, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage negativ auswirken.

Im Ergebnis enthält die Vorschrift des § 91 AktG Abs. 2 die Organisationspflicht der Unternehmensleitung für ein methodisches und fortdauerndes Risikomanagement und dessen systematische Überwachung mit einer Präventiv- und Korrekturfunktion. Sinn und Zweck der Norm ist nicht die Risikobewältigung, sondern die Bereitstellung von Informationen zur Risikolage des Unternehmens, so dass in bedrohlichen Entwicklungen zielführende Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

6.1 Internes Überwachungssystem

Die innerbetriebliche Überwachung ist durch ein Internes Überwachungssystem (IÜS) zu gewährleisten, das als originäre Aufgabe von der Unternehmensleitung einzurichten und zu überwachen ist, womit die angemessene und wirksame Ausgestaltung, insbesondere Konzeption, Einrichtung, Überwachung, sowie laufende Anpassung und Weiterentwicklung in ihrer Verantwortung liegt. Überwachung ist ein mehrstufiger Informations- und Entscheidungsprozess, der alle Maßnahmen umfasst, durch die festgestellt werden soll, ob Zustände oder Vorgänge einer Norm entsprechen, bzw. normgerecht durchgeführt werden.⁶⁷ Allerdings ist die konkrete Ausgestaltung eines Internen Überwachungssystems weitgehend von Größe und Komplexität sowie Organisation und Diversifikation der Geschäftstätigkeit des Unternehmens abhängig. Dementsprechend wird das IÜS in kleineren und mittleren Unternehmen mit flacher Hierarchie und einfacher Geschäftsprozesse i.d.R. weniger formalisiert sein, als in großen Unternehmen mit mehreren hierarchischen Ebenen, örtlich getrennten Einheiten und komplexen Geschäftsprozessen. Desgleichen ist zu beobachten, dass ein IÜS, das in der betrieblichen Alltagspraxis über Jahre hinweg eher gewachsen ist und weniger systematisch ausgebaut wurde, die gestiegenen Anforderungen nicht mehr erfüllen kann.

⁶⁷ Vgl. Lück, W., Stichwort „Überwachung“, in: Lück, W., (Hrsg.) Lexikon der Rechnungslegung und Abschlussprüfung, 1998; IDW PS 260, Wpg 2001, S. 823

Die notwendige Auseinandersetzung mit internen Prozessen und Kontrollen erachten immer mehr Unternehmen als Chance, die Effizienz der internen Organisation zu verbessern. Damit ein IÜS den gewünschten Nutzen erbringen kann, muss es auf das einzelne Unternehmen und dessen Risikoprofil zugeschnitten sein. Trotzdem können im Hinblick auf die Ausgestaltung eines IÜS einige allgemein gültige Anforderungen formuliert werden, die Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen sind.

6.1.1 Aufgabe, Funktion und Bedeutung des Internen Überwachungssystems (IÜS)

Das Interne Überwachungssystem hat die Aufgabe, unmittelbare ziel- und ordnungsorientierte Vergleiche zwischen vorgefundenen Sachverhalten (Istgrößen) und aus bestimmten Normen oder Zielsetzungen abgeleiteten Vergleichsobjekten (Sollgrößen), unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips, zu gewährleisten.⁶⁸ Ursprünglich stand bei diesem Konzept der Gedanke des Verhinderns oder Aufdeckens doloser Handlungen im Vordergrund und wurde als Reaktion auf Betrugs- und Unterschlagungsfälle angesehen, woraus sich vier unterschiedliche Systemanforderungen entwickelten:⁶⁹

1. Sicherung des Vermögens
2. Maßnahmen zur Verlässlichkeit und Genauigkeit der Zahlen des Rechnungswesens
3. Förderung der betrieblichen Effizienz
4. Unterstützung der Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik.

Das Interne Überwachungssystem setzt Ziele, Planvorgaben und Kontrollen voraus, das somit die Aufgabe hat, menschliche Unzulänglichkeiten bei der Aufgabenerfüllung zu verhindern bzw. aufzudecken. Das Wort „Intern“ drückt aus, dass es sich hierbei um unternehmensinterne Sachverhalte handelt. Kontrollen erfüllen drei wesentliche Funktionen; sie sind:

- Informationsquellen für Entscheidungen und Korrekturhandlungen

68 Vgl. Baetge, J., Stichwort „Internes Überwachungssystem (IÜS), Organisationsform des“, in: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlussprüfung, 1998.

69 Vgl. Graumann, M., 2011, S. 649.

- notwendige Voraussetzung eines Lernprozesses
- Mittel der Verhaltensbeeinflussung.

Für die Unternehmensleitung bedeutet dies, dass durch die Zwangsläufigkeit interner Überwachungen eine zeitliche Entlastung erreicht und damit, aufgrund der Informationsversorgung, die Basis für zieladäquate Entscheidungen verbreitert wird.

6.1.2 Komponenten des Internen Überwachungssystems (IÜS)

Das Interne Überwachungssystem (IÜS) besteht aus

- organisatorischen Sicherungsmaßnahmen
- internen Kontrollen und
- internen Prüfungen, insbesondere der Internen Revision.

6.1.2.1 Überwachung durch organisatorische Sicherungsmaßnahmen

Unter organisatorischen Sicherungsmaßnahmen sind die Überwachungsmaßnahmen zu verstehen, die durch laufende, automatische Einrichtungen vorgenommen werden. Organisatorische Sicherungsmaßnahmen werden sowohl in die Aufbauorganisation des Unternehmens, als auch in die Ablauforganisation des Unternehmens integriert. Sie sollen Fehler verhindern und eine vorgegebene Sicherheit gewährleisten. Bei der Gestaltung der organisatorischen Sicherungsmaßnahmen sind folgende Aspekte von Bedeutung:⁷⁰

a. *Grundsatz der Funktionstrennung*

Dieser Grundsatz verlangt, dass ein Mitarbeiter nicht alle Phasen eines Geschäftsvorfalles alleine durchführen kann, ohne dass ein anderer Mitarbeiter in den Geschäftsvorfall eingreift. Für die Wirksamkeit der organisatorischen Sicherungsmaßnahmen ist der Grundsatz der Funktionstrennung die wichtigste Voraussetzung.

⁷⁰ Vgl. Lück, W., DB 1998, S. 9; Lück, W., Stbg Nr. 4, 1998, S. 180-182; IDW, WP-Handbuch 2006, Bd. I., R. 229-232, S. 2004-2005.

zung (Beispiele: Kasse und Kassenbuchführung, Lagerverwaltung und Lagerbuchhaltung, Einkauf und Zahlungsausgang).

b. *Organisatorische Sicherungsmaßnahmen in der EDV*

Ein Großteil der Geschäftsvorfälle eines Unternehmens wird mit Hilfe der EDV erledigt. Organisatorische Sicherungsmaßnahmen in der EDV sind von entscheidender Bedeutung, da auf wesentliche Vermögensposten zurückgegriffen werden kann. Arbeitsanweisungen für die Dateneingabe, für die Kontrolle der Eingabe, sowie für die Behandlung fehlerhafter Eingaben sind notwendig. Auch für die Systementwicklung und für die Systempflege müssen Regelungen existieren, die einen korrekten Arbeitsablauf garantieren. Als unentbehrliche Elemente von organisatorischen Sicherungsmaßnahmen im EDV-Bereich sind Zugriffs- und Zugangsbeschränkungen auf Daten und Programme in Betracht zu ziehen.⁷¹

c. *Organisatorische Sicherungsmaßnahmen durch Arbeitsanweisungen*

Arbeitsanweisungen enthalten genaue Bezeichnungen der Arbeiten, die Zuordnung der Arbeiten zu den Mitarbeitern und ggf. Vorschriften zur Durchführung der Arbeiten. Daneben sollten die Arbeitsanweisungen auch Termine für regelmäßig wiederkehrende Arbeiten (z.B. Erstellen von Monats-, Quartals- und Jahresabschlüssen) enthalten. Ferner sollte bestimmt werden, wie die Arbeiten im Einzelnen zu kontrollieren sind. Die Inhalte der Arbeitsanweisungen müssen ständig den sich ändernden Umfeldbedingungen angepasst werden. Diese notwendige Aktualisierung wird in der Praxis aus Zeitmangel häufig vernachlässigt, mit der Folge, dass der weniger erfahrene Sachbearbeiter falsch angeleitet wird und der erfahrene Sachbearbeiter Arbeitsanweisungen gänzlich missachtet. Arbeitsanweisungen stellen sicher, dass betriebliche Vorgänge, die in großer Menge anfallen, einheitlich abgewickelt werden. Die wichtigsten Arbeitsanweisungen im Unternehmen bestehen in Organisationsplänen (Funktionsplänen, Stellenbeschreibungen mit Festlegung der Kompetenzverteilung und der Verantwortungsverteilung), Zahlungs-, Investitions- und Bilanzierungsrichtlinien innerhalb eines Unternehmens. Damit kann festgestellt werden, inwieweit der Grundsatz der Funktions-trennung beachtet wurde und verdeutlicht werden in welchen Bereichen von un-

71 Vgl. IDW, WP-Handbuch 2006, Bd. I., R Tz. 195-205, S. 1992-1996.

klaren oder unzweckmäßigen Unterstellungsverhältnissen die Überwachung einzelner Abteilungen unzureichend sein kann.⁷²

d. *Organisatorische Sicherungsmaßnahmen durch ein innerbetriebliches Belegwesen*

Das innerbetriebliche Belegwesen dient der identischen Bearbeitung gleichartiger Geschäftsvorfälle und der vollständigen Erfassung von Daten im betrieblichen Rechnungswesen. Die Organisation des innerbetrieblichen Belegwesens umfasst Maßnahmen zur Gestaltung der Belege, die Organisation des Belegflusses und die Sicherung der Belegablage.⁷³

6.1.2.2 Kontrollen als prozessabhängige Überwachung

Mit abnehmender Betriebsgröße bzw. Anzahl der Mitarbeiter wird die Möglichkeit der Funktionstrennung immer geringer. Tendenziell damit verbunden sinkt der Bedarf nach schriftlichen Richtlinien und Arbeitsanweisungen. In einem gut funktionierenden System sollte kein Arbeitsgang ohne Kontrolle stattfinden. Kontrollen können fallweise und manuell vorgenommen werden, sie können aber auch systematisiert und nach Möglichkeit programmiert und damit zwangsläufig sein.

Die Merkmale der internen Kontrolle sind gegeben, sofern der Überwachungsträger in den Arbeitsablauf integriert, und sowohl für das Ergebnis des überwachten Prozesses als auch für das Ergebnis der Überwachung verantwortlich ist, d.h. dass viele Kontrollen von dem Sachbearbeiter als Selbstkontrolle durchgeführt werden und es Aufgabe der Unternehmensleitung ist, die Einhaltung der Anweisungen und die Durchführung der Selbstkontrolle zeitnah zu überwachen. Solche Kontrollen werden als prozessabhängige Überwachungsmaßnahmen bezeichnet.⁷⁴

Mit der Integration von Kontrollen in die Unternehmensabläufe soll die Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Fehlern vermindert werden. Dem zu kontrollierenden Arbeitsgang können Kontrollen vorgeschaltet, gleichgeschaltet oder nachgeschaltet sein. Die

72 Vgl. IDW, WP- Handbuch 2006, Bd. I., R Tz 237-242, S. 2006-2007.

73 Vgl. Lück, W., WPK – Mitteilung 3/1998, S. 185.

74 Vgl. Lück, W., 1991, S. 25.

Kontrollen können dabei sowohl durch prozessabhängige Personen (manuelle Soll-Ist-Vergleiche) als auch durch automatische Einrichtungen, z.B. durch die EDV, vorgenommen werden. Manuelle Soll-Ist-Vergleiche sind z.B. Kontenabstimmungen, Abgleich von Buchbeständen mit außerhalb der Buchführung ermittelten Bestandswerten. Überwachungsmaßnahmen beim Einsatz von EDV sind insbesondere programmierte Kontrollen in der Software. Beispielsweise enthält die zur Buchführung eingesetzte Software bereits in der Standardausführung eine Reihe von Kontrollverfahren. Außerdem können Fehler durch eingebaute Plausibilitätsprüfungen verhindert werden, indem beispielsweise die angesprochenen Konten mit individuell festgelegten Kostenstellen verglichen werden und bei Abweichungen eine Fehlermeldung ausgelöst wird.⁷⁵

Auch ein sachgerecht gestaltetes IÜS kann nicht in jedem Fall gewährleisten, dass die damit verfolgten Ziele erreicht werden, wofür folgende Gründe – und damit ein schwer kalkulierbares Risiko – erfahrungsgemäß genannt werden können:

- Menschliche Fehlleistungen infolge Nachlässigkeit, Ablenkungen, Beurteilungsfehlern und Missverstehen von Arbeitsanweisungen
- Missbrauch oder Vernachlässigung der Verantwortung durch für bestimmte Kontrollen verantwortliche Personen
- Umgehung oder Ausschaltung des IÜS durch gesetzliche Vertreter, Mitarbeiter oder durch das Zusammenwirken dieser Personen mit unternehmensexternen Personen
- nicht routinemäßige Geschäftsvorfälle, die vom IÜS nur bedingt, schwer oder überhaupt nicht erfasst werden können
- die zeitweise Unwirksamkeit des IÜS aufgrund veränderter Unternehmens- und Umweltbedingungen, sowie
- der Verzicht der Unternehmensleitung auf bestimmte Maßnahmen, da die Kosten dafür höher eingeschätzt werden als der erwartete Nutzen.

Falls die Überwachung aufgrund anderer Aufgaben von der Unternehmensleitung angesichts zunehmenden Geschäftsumfanges nicht mehr ausreichend wahrgenommen werden kann, ist dies ein Indiz dafür, dass das wachsende Unternehmen möglicherweise mehr Organisation und damit ein resistentes Internes Überwachungssystem, womöglich

75 Vgl. Lück, W., WPK-Mitteilung 3/1998, S. 18.

durch die Einrichtung einer internen Revision, benötigt. Infolgedessen können zwangsläufig Überwachungsaufgaben an nachgeordnete Instanzen innerhalb des Unternehmens delegiert werden. Gestaltungselemente sind zum einen die in den Unternehmensprozess eingebauten und in begleitenden, prozessabhängigen internen Kontrollen und zum anderen die Handlungen der Internen Revision. Außerdem besteht die Möglichkeit die entsprechenden Überwachungsvorgänge durch andere geeignete Personen zu gewährleisten.

6.1.2.3 Interne Revision als Bestandteil der prozessunabhängigen Überwachung

Die Interne Revision – synonym auch als „Innenrevision“ bezeichnet – ist eine prozessunabhängige, unternehmensinterne Prüfungsinstitution, die im Auftrag der Unternehmensleitung, weisungsgebunden, die Aktivitäten und Strukturen innerhalb der Organisation überwacht. Sie ist nicht in den Arbeitsablauf zu integrieren und liefert als Bestandteil des Internen Überwachungssystems (IÜS) umfassende Analysen, Bewertungen, Empfehlungen und Informationen.⁷⁶ Zum Arbeitsumfang der Internen Revision gehört durch umfassende und systematische Prüfungen festzustellen, dass

- die Zielvorgaben der Unternehmensleitung unter Beachtung der Grundsätze der Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit umgesetzt werden,
- die Arbeits- und Informationsabläufe im Unternehmen wirtschaftlich gestaltet sind,
- die Interne Kontrolle zielgerichtet aufgebaut ist und funktioniert,
- die Sicherung von Vermögensgegenständen gewährleistet ist und
- die gesetzlichen Vorschriften beachtet werden.⁷⁷

Basierend auf diesen grundlegenden Anforderungen lassen sich die Aufgaben der Internen Revision wie folgt systematisieren:⁷⁸

76 Vgl. Lück, W., WPK-Mitteilungen 3/1998, S. 185; Lück, W., FAZ Nr. 216 vom 17.09.2001, S. 32.

77 Vgl. Lück, W., Stbg Nr.4, 1998, S. 181; IDW PS 321, 2002, S. 686-687.

78 Vgl. Lück, W., DB 1998, S. 10.

1. *Financial Auditing*

(Prüfungen im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens)

Aus der Erkenntnis, dass die unternehmerischen Entscheidungen ihren wertmäßigen Niederschlag im Finanz- und Rechnungswesen finden, liegt der Schwerpunkt des Financial Auditing in der Überwachung dieses Unternehmensbereiches. Da es sich primär um Ordnungsmäßigkeitsprüfungen handelt, sind die Prüfungshandlungen auf die vollständige, richtige und zeitgerechte Erfassung und Dokumentation der Geschäftsvorfälle in den Büchern, die Existenz der Belege, der Ansatz und die Bewertung von Vermögens- und Schuldposten unter Beachtung gesetzlicher Vorschriften und der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) gerichtet. Feststellungen zur Funktionsweise der Internen Kontrolle sind damit eingeschlossen.

2. *Operational Auditing*

(Prüfungen im organisatorischen Bereich)

Die traditionellen Ordnungsmäßigkeitsprüfungen reichen in Folge geänderter Marktbedingungen und der zunehmenden Komplexität der Arbeitsabläufe nicht mehr aus die Unternehmensziele zu erreichen. Das Operational Auditing baut auf dem Financial Auditing auf und umfasst System- und Organisationsprüfungen (Aufbau- und Ablauforganisation). Das Aufgabengebiet erstreckt sich auf Prüfungen zur Gewährleistung einer hohen Effektivität, Ordnung und Sicherheit des Vermögensbestandes. Ziel des Operational Auditing ist die Systemverbesserung.

3. *Management Auditing*

(Prüfungen der Managementleistungen)

Das Management Auditing entstand als Prüfung der Zweckmäßigkeit von Entscheidungen der Unternehmensleitung. Es umfasst die vergangenheitsorientierte Ursachenforschung und die zukunftsorientierte Schwachstellenforschung mit den Schwerpunkten Unternehmenswachstum, Zukunftschancen, Risikofaktoren und Frühwarnsysteme.

4. *Internal Consulting*

(Beratung, Begutachtung und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen)

Die Aufgabenbereiche Beratung, Begutachtung und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen (Internal Consulting) beinhalten z.B. Rentabilitäts- und Wirt-

schaftlichkeitsanalysen, Rationalisierungsuntersuchungen und Organisationsberatung.

Von der Unternehmensleitung sind hohe Anforderungen an die Interne Revision zu stellen. Die für die Praxis der Internen Revision geltenden allgemeinen Standards können in vier Gruppen zusammengefasst werden:⁷⁹

1. *Unabhängigkeit der Internen Revisionsabteilung im Hinblick auf die geprüften Aktivitäten und die Objektivität der Internen Revisoren*

Die Wahrung der Unabhängigkeit der Internen Revision kann durch den organisatorischen Status und die Sicherung der Objektivität gewährleistet werden. Die Verantwortung dafür liegt bei der Unternehmensleitung bzw. beim Leiter der Internen Revision und ist in der formellen Geschäftsordnung der Internen Revision geregelt. Daneben muss die Objektivität der Internen Revision gewahrt bleiben. Dies wird insbesondere durch den Grundsatz der Rotation innerhalb der Internen Revision und durch die strikte Vermeidung operativer Tätigkeiten erreicht.

2. *Kompetenz der Internen Revisoren und die berufliche Sorgfalt, zu der sie verpflichtet sind*

Mit der Forderung nach der Einrichtung einer Internen Revision hat der Gesetzgeber implizit die Vorstellung von einer hohen beruflichen Kompetenz der Internen Revision verbunden. Die Schaffung, Erhaltung und der Ausbau der beruflichen Kompetenz liegen sowohl in der Verantwortung des Revisionsleiters als auch der Mitarbeiter der Revision. Die Einrichtung einer Qualitätssicherung in Form von periodischen internen und externen Prüfungen sowie die Aufsicht bei den Prüfungen zählen zu den Aufgaben des Leiters der Internen Revision. Dabei muss er insbesondere sicherstellen, dass die einer spezifischen Prüfung zugeordneten Mitarbeiter insgesamt das notwendige Wissen bzw. die Fähigkeiten besitzen und über die fachliche Ausrichtung verfügen, um die Prüfung mit angemessener Sorgfalt durchführen zu können.

3. *Arbeitsumfang der Internen Revision*

Der Arbeitsumfang bzw. der Gegenstand der Prüfungstätigkeit der Internen Revision wird von deren Ziel bestimmt. Dieses Ziel beinhaltet, unter Einhaltung des

79 Vgl. Amling, Th./Bischof, St., Interne Revision 2a, 1999, S. 47-55.

Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit, die Förderung einer effektiven Unternehmensüberwachung.

4. *Aufgabenerfüllung und Management der Internen Revision*

Die Interne Revision kann ihre Aufgabe allerdings nur erfüllen, wenn ihre Prüfungsergebnisse informativ und vertrauenswürdig sind. Sie ist als eine absolut neutrale Funktion zu verstehen, die beratend zur Behebung der Schwachstellen im Rahmen des Risikomanagementsystems agiert.⁸⁰ Trotz Weisungsgebundenheit durch die Unternehmensleitung ist es erforderlich, der Internen Revision Urteilsfreiheit, Kritik sowie unabhängiges Arbeiten zu ermöglichen.

Insbesondere ist vor dem Hintergrund des § 91 Abs. 2 AktG durch Überwachungsmaßnahmen sicherzustellen, dass das Risikomanagementsystem kontinuierlich angewandt wird und funktionsfähig ist. Die in diesem Zusammenhang wichtigen prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen werden regelmäßig durch die Interne Revision wahrgenommen.⁸¹ In Umsetzung der Anforderungen, welche das KonTraG an das IÜS – hier insbesondere der Internen Revision – fordert, ergeben sich zum augenblicklichen Zeitpunkt im Ergebnis folgende Auswirkungen:

1. Alle börsennotierten Kapitalgesellschaften sind verpflichtet, eine Interne Revision zu installieren. Dies trifft ebenso auf (mittelständisch) kapitalmarktorientierte und publizitätspflichtige Unternehmen zu.
2. Bei international tätigen Unternehmen kann aus Corporate Governance-Gesichtspunkten auf eine Instanz „Interne Revision“, die im Auftrag der Unternehmensleitung zu validieren hat, nicht verzichtet werden.
3. Für Unternehmen anderer Rechtsformen, gerade für nicht börsennotierte (mittelständische) Unternehmen, kann von einer Ausstrahlungswirkung der aktienrechtlichen Regelung des § 91 Abs.2 AktG ausgegangen werden. Soweit die Einrichtung einer Internen Revisionsabteilung bei diesen mittelständischen Unternehmen nicht in Frage kommt, empfiehlt es sich andere geeignete Maßnahmen zu treffen. Dabei kann die Übernahme der Revisionstätigkeit beispielsweise einem externen Dienstleister (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, gesetzlicher genossenschaftlicher

80 Vgl. Keitsch, D., 2004, S. 170-174.

81 Vgl. IDW, WP-Handbuch 2006, Bd. I., R Tz 62-63, S. 1614.

Prüfungsverband) durch „Outsourcing“ übertragen werden.⁸² Allerdings wird das Outsourcing (Outside Ressource Using), mithin die Idee der Auslagerung einzelner oder gesamter betrieblicher Funktionen an unternehmensexterne Dritte, unterschiedlich beurteilt. Auslagernde Unternehmen versprechen sich hierdurch primär den Abbau von internen Revisionskosten sowie einen gezielten (auftragsbezogenen) Einsatz der externen Revision, wobei gerade die Unabhängigkeit und Spezialisierung der Revisoren zu einer hohen Prüfungs- und Berichtsqualität beitragen sollen. Von dem externen Revisor wird eine höhere Akzeptanz erwartet, außerdem wird von ihm eine freizügige bzw. offenere Kritik gegenüber dem auftraggebenden Management erwartet. Demgegenüber befürchten die Gegner eines solchen Outsourcens langfristig infolge des Verzichts auf eine kontinuierliche, reichsübergreifende Prüfung durch interne Prüfer, neben der Abhängigkeit von unternehmensexternen Dritten einen Verlust an Kompetenz, Wissen und Erfahrung.

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass im Unterschied zu börsennotierten bzw. international tätigen Unternehmen in mittelständischen Unternehmen die Interne Revision, meist aus Kapazitätsgründen, kaum institutionalisiert ist, so dass die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit und Funktionsfähigkeit der Arbeitsabläufe von der Unternehmensleitung zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben übernommen wird. Mittelständische Unternehmen sind trotz ihrer Überschaubarkeit durch uneffektive Handlungen insolvenzgefährdet, so dass zur Sicherung der Rechts-, Ordnungs- und Zweckmäßigkeit der Prozessabläufe lediglich im konkreten Einzelfall ein unternehmensexterner Dritter beauftragt werden sollte. Obwohl man davon ausgehen kann, dass die gesetzliche Neuregelung des § 91 Abs.2. AktG eine Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Unternehmensleitung mittelständisch geführter Unternehmen hat, dürfte für diese Unternehmen aus den dargelegten Gründen ein funktionsfähiges, auf innerbetriebliche Überwachung ausgerichtetes IÜS zunächst ausreichen. Für die weiteren Betrachtungen wird daher die Einrichtung einer Internen Revision nicht weiter beschrieben.

82 Vgl. Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K., Bd. 7 2001, Tz. 4, S. 294; Ernst, C./Seibert, K./Stuckert, F., 1998, S. 53; Peemöller, V., DStR 1996, S. 1420 ff.

6.2 Controlling

Im Rahmen eines Risikomanagementsystems nimmt das Controlling eine bedeutsame Rolle ein und sollte daher im Unternehmen als Führungs- und Entscheidungsinstanz eingerichtet sein. Demnach nimmt das Controlling eine der Unternehmensleitung unterstützende Funktion wahr, die sicherstellt, dass die vorgegebenen Zielsetzungen und Strategien durch eine zweckgerichtete Planung, Kontrolle, Steuerung und Informationsversorgung erfüllt werden.⁸³ Jedoch sind die Aufgaben der Internen Revision als Bestandteil des IÜS von den Aufgaben des Controllings zu trennen. Die Interne Revision erfüllt neben dem Controlling ebenfalls Kontrollaufgaben innerhalb des Unternehmens. Dennoch handelt es sich um eine vom Controlling völlig unabhängige Funktion, die eine andere Art von Kontrollaufgaben erfüllt. Aus den Aufgabenschwerpunkten der Internen Revision lässt sich folgender selbst entwickelter Kriterienkatalog darstellen, der den Unterschied zwischen Interner Revision und Controlling verdeutlicht:

Interne Revision	Controlling
Aufgaben:	Aufgaben:
<ul style="list-style-type: none">- Situationsbedingte und fall- bzw. turnusmäßige Überwachung von Strukturen und Prozessen- Prüfung des betrieblichen Leistungsvollzuges auf Ordnungs-, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit- Risikominderung durch Sicherstellung der Richtigkeit von Informationen im betrieblichen Informationsversorgungsprozess	<ul style="list-style-type: none">- Ständige Begleitung der laufenden Steuerungshandlungen durch kontinuierliche und ökonomische Informationsauswertung- Beratung bei der Entscheidungsfindung- Prüfung und Auswahl von Informationen bezüglich der Steuerungseignung und -unterstützung- Unterstützung bei der Zielfindung und Zielbildung

83 Vgl. Keitsch, D., 2004, S. 163-164.

Aufgabenvollzug	Aufgabenvollzug
<ul style="list-style-type: none"> - Einsatz prüfungstechnischer Instrumente mit Systemprüfung in allen Unternehmensbereichen - dokumentationsorientierte, präventiv zukunftsgerichtete Aufnahme von Sachverhalten - dezentrale Datenerfassung am Ort der Entstehung - Prüfung von Einzeldaten auf Richtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatz managementorientierter Informationssysteme mit dem Ziel zukunftsgerichtete Informationen zentral zu erfassen - schnelle Aufbereitung - Auswertung nach unterschiedlichsten Kriterien - Richtigkeit der Daten wird unterstellt

Abb. 6: *Interne Revision und Controlling*

Quelle: *Eigene Darstellung, in Anlehnung an Graumann, M., 2011, S. 12-16*

6.2.1 Funktionen des Controllings

Controlling umfasst die zielorientierte Koordination von Planung, Kontrolle, Steuerung bzw. Gegensteuerung und Informationsversorgung (sog. Aktivitäten-Viereck),⁸⁴ wobei die Kontrolle (vgl. Abb. 7), ein fester Bestandteil des Internen Überwachungssystems als auch des Controllingsystems ist. Jedoch ist Controlling nicht gleichzusetzen mit Kontrolle, da Controlling über die Kontrollfunktion hinausgeht. Die vier Grundfunktionen des Controllings werden nachfolgend analysiert, wobei auf die Ausgestaltung der Organisation und Instrumente des Controllings nicht näher eingegangen wird.

84 Vgl. Lück, W., DB 1998, S.1929; Lück, W., DB 1998, S. 10-11.

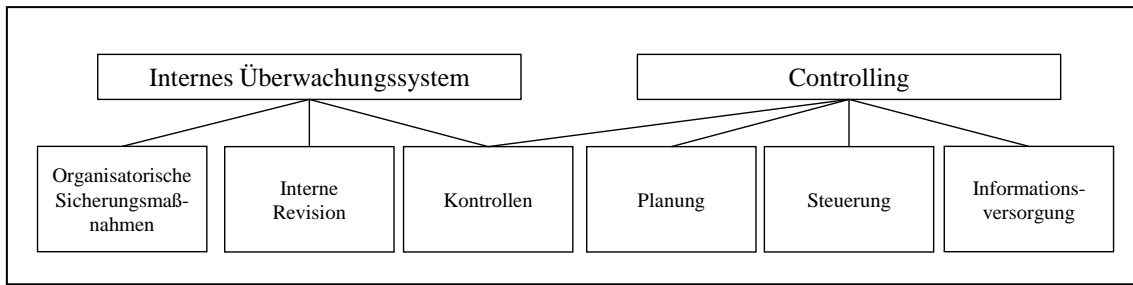


Abb. 7: Internes Überwachungssystem (IÜS) und Controlling

Quelle: Lück, W., 2000, S. 66

Planung:

Die inhaltliche Planung erfolgt durch die Unternehmensleitung. Die Planung lässt sich in eine strategische Planung (= Erkennung und Aufbau neuer Erfolgspotentiale und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens) und operative Planung (= gekennzeichnet durch hohen Detaillierungsgrad der betrieblichen Teilpläne und starker Realitätsnähe mit kurz- bzw. mittelfristigem Planungszeitraum und Frühwarnsystem) unterteilen. Das Controlling ist für die Gestaltung und Koordination der Planung zuständig.

Kontrolle:

Die Kontrolltätigkeiten im Rahmen des Controllings bilden die Grundlage für eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens. Durch seine Kontrollfunktion sichert das Controlling die Zuverlässigkeit der betrieblichen Prozesse. Mit Hilfe von ergebnisorientierten Kontrollen (Soll-Ist-Vergleiche) sollen die Gründe von Ergebnisabweichungen analysiert werden. Die Kontrolle der Aktivitäten von Unternehmenseinheiten bei der Planerstellung, die Kontrolle der Informationsermittlung und die Kontrolle der Gegensteuerungsmaßnahmen gehören zu den verfahrensorientierten Kontrollen.

Steuerung:

Die Steuerung, welche auch in einer Gegensteuerung bestehen kann, baut auf den Kontrollen auf und schließt damit den Regelkreis der Funktionen des Controllings. Die Aufgabe der Steuerung besteht darin, Vorschläge für Korrekturmaßnahmen zu unterbreiten, falls Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten festgestellt worden sind.

Informationswesen/Informationsversorgung:

Kernaufgabe des Controllings bei der Koordination des Informationssystems ist die bedarfsgerechte und zielorientierte Informationsversorgung der Unternehmensleitung. Dadurch wird diese erst in die Lage versetzt, veränderte Bedingungen zu erkennen, zielorientiert zu reagieren und die notwendigen Ausführungshandlungen zu veranlassen.⁸⁵ Voraussetzung für eine zielorientierte Informationsversorgung der Unternehmensleitung ist die Existenz eines funktionierenden, zielorientierten Informationssystems. Es gehört daher zu den Aufgaben des Controllings, das vorhandene Informationssystem hinsichtlich seiner Struktur und der ablaufenden Prozesse zu überprüfen und zu modifizieren. Die Informationen, die durch das Controlling bereitgestellt werden, lassen sich in strategische Informationen (= langfristige Informationen, die Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen des Unternehmens betreffen) und operative Informationen (= quantitative Daten mit kurz- bis mittelfristigem Zeitbezug, die sich auf die Leistungserstellung beziehen) unterteilen. Eine weitere Differenzierung stellt die Unterscheidung nach strategischem und operativem Controlling dar.

6.2.2 Strategisches und operatives Controlling

Das strategische Controlling zielt auf die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens ab. Mit Hilfe des strategischen Controllings werden die strategischen Führungsteilsysteme, die sich mit der Schaffung und Erhaltung des langfristigen Erfolgspotentials des Unternehmens befassen, koordiniert. Das strategische Controlling bezieht im Gegensatz zum operativen Controlling die Umweltentwicklung mit ein.

Gegenstand des operativen Controllings ist die kurz- und mittelfristige, ergebnisorientierte Steuerung des Unternehmens. Das operative Controlling arbeitet mit quantitativen Größen des Rechnungswesens, wie z.B. Aufwand und Ertrag, sowie Kosten und Leistungen. Mit Hilfe des operativen Controllings soll die Ausschöpfung der neuen originären Zielgröße „Erfolgspotential“, welche die ursprünglich einzige originäre Zielgröße „Gewinn“ zu einer derivativen, also abgeleiteten Größe des Unternehmens erklärt, sichergestellt werden. Der Gewinn übernimmt somit die Funktion einer Kontrollgröße für

85 Vgl. Lück, W., Stbg Nr. 5, 1998, S. 217-219.

das Vorhandensein von Potentialen.⁸⁶ Die sich anschließende Abbildung 8 fasst die wesentlichen Unterschiede zwischen dem strategischen und dem operativen Controlling verdichtet zusammen.

<div style="text-align: center;">Ausprägung des Controlling</div> <div style="text-align: left;">Abgrenzungs- Merkmale</div>	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung	Erfolgserzielung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung, Produktivität
Controllingzielsetzung	Sicherstellung einer systematischen zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse
Zentrale Führungsgrößen	Erfolgspotential (z.B. Marktanteil)	Erfolg, Liquidität
Ausrichtung auf	Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)	Unternehmung (unter Berücksichtigung bestehender Umweltbeziehungen)
Dimensionen	Stärken/Schwächen Chancen/Risiken	Kosten/Leistungen Aufwand/Ertrag Aus-/Einzahlungen Vermögen/Kapital
Informationsquellen	primär Umwelt	primär internes Rechnungswesen

Abb. 8: Vergleichende Betrachtung von strategischem und operativem Controlling

Quelle: Reichmann, Th., 2001, S. 544

⁸⁶ Vgl. Ebert, G., 1997, S. 209.

Abschließend formuliert sind mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer personellen Ressourcen, Unternehmensgröße, Organisationsstruktur sowie ihrer finanziellen Mittel nicht in der Lage auf einer operativen Ebene Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumentarien einzusetzen, so dass die Aufgaben des Controlling von der Unternehmensleitung zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben übernommen wird. Als Alternative dieses „internen Controlling“ bietet sich des Weiteren der Leiter des Rechnungswesens/der Buchhaltung an, zumal hier ein Großteil der notwendigen Informationen konzentriert wird und eine Kontrollfunktion zeitnah ausgestaltet werden kann. Sollte der Umfang der Controllingaufgaben sowie der Komplexitätsgrad der Aufgaben mit der Unternehmensgröße wachsen, ist außerdem die Einrichtung einer Assistentenstelle denkbar. Jedoch ist die Umsetzung der genannten organisatorischen Lösungen von den unternehmensspezifischen Verhältnissen abhängig. Inwieweit dieses durch das KonTraG erzwungen wird, ist nicht zu erkennen, bleibt das Gesetz doch detailliert förmliche Anforderungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems, insbesondere des Controllings, schuldig.

Da eine organisatorische Einbindung des Controllings als eigene Stabsstelle des Unternehmens oder als Linienfunktion aus Kapazitätsgründen nicht sinnvoll erscheint, kann ein unabhängiger Berater die permanente Funktion des „externen Controlling“ auf Honorarbasis übernehmen, wobei der Umfang der Controllingtätigkeit genau festzulegen ist. Über das Für und Wider dieses Outsourcens lassen sich die oben genannten Argumente im Rahmen der dargestellten Internen Revision wiederholen. Unter Berücksichtigung der Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs.2 AktG auf den Pflichtenrahmen der Unternehmensleitung mittelständisch geführter Unternehmen dürfte unter der Voraussetzung eines funktionsfähigen, auf innerbetriebliche Überwachung ausgerichteten IÜS sowie dem angepassten Einsatz der dargestellten internen und externen Controllinginstrumenten genügen.

6.3 Frühwarnsystem

Aus der Gesetzesformulierung und der Gesetzesbegründung zu § 91 Abs.2 AktG wird gefolgert, dass ein Frühwarnsystem – neben dem Internen Überwachungssystem und

dem Controlling – als wesentlicher Bestandteil zu den Elementen des Risikomanagementsystems gehört.⁸⁷ Dabei ist nach wie vor zu beachten, dass sich diese Unterteilung lediglich auf den funktionalen Aspekt bezieht und die Institutionalisierung dieser Subsysteme von den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens bestimmt wird. Desgleichen ist anzumerken, dass diese Elemente zum Teil miteinander verflochten sind und nicht eindeutig abgegrenzt werden können. Beispielsweise ist es möglich, dass in Anlehnung an Abbildung 7 Kontrollaufgaben durch das Interne Überwachungssystem und das Controlling wahrgenommen werden. Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich mit der Idee und den Elementen sowie dem Aufbau eines Frühwarnsystems unter dem Gesichtspunkt, welchen Beitrag dieses Subsystem zu einem umfassenden Risikomanagementsystem leisten kann.

6.3.1 Idee eines Frühwarnsystems

Durch ein Frühwarnsystem wird das Ziel verfolgt, Unternehmensrisiken rechtzeitig zu erkennen, dass unternehmenspolitische Reaktionen zu deren Abwehr ermöglicht werden. Das Wesen eines Frühwarnsystems besteht darin, dass es Veränderungen in der ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen und natürlichen Umwelt so frühzeitig aufzeigen soll, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden können, bevor dem Unternehmen ein Schaden entsteht. Neben der Signalwirkung von Risiken muss Frühwarnung geeignete Maßnahmen zur Risikobewältigung auslösen. Die Frühwarnung muss in Entscheidungen umgesetzt werden, wobei die systematische Informationserfassung, Informationsverarbeitung und Informationsmitteilung unabdingbare Voraussetzungen sind.

6.3.2 Frühwarnsystemelemente

Ein Frühwarnsystem weist folgende Elemente auf:

1. Es ist eine spezielle Form eines betrieblichen Informationssystems, das sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet.

⁸⁷ Vgl. Begründung zu Art. 1 Nr. 9 des Regierungsentwurfs vom 06.11.1997, BR-Drs.872/97.

2. Für das Unternehmen werden Risiken und Fehlentwicklungen für einen mittleren Prognosezeitraum (1-3 Jahre) aufgezeigt.
3. Die extern aus dem Unternehmensumfeld auf das Unternehmen zukommenden, bestandsgefährdenden Risiken, welche sich wesentlich auf die Vermögens-, Ertrags- oder Finanzlage des Unternehmens auswirken, werden erfasst.
4. Die Risikofeststellung durch das Unternehmen erfolgt systematisch, global und zusammenhängend.
5. Durch die Unternehmensleitung werden Gegenaktionen im Sinne einer Risikobewältigung durchgeführt.

Unter Berücksichtigung der Interessenlage der Benutzer von Frühwarnsystemen können unternehmensexterne und unternehmensinterne Frühwarnsysteme unterschieden werden.⁸⁸ Mit Hilfe unternehmensexterner Frühwarnsysteme sollen Erkenntnisse über die zukünftige Entwicklung von Unternehmen abgeleitet werden, wie z.B. die Insolvenzprognose aus den Daten der externen Rechnungslegung des Unternehmens. Durch unternehmensinterne Frühwarnsysteme soll die Entwicklung des eigenen Unternehmens prognostiziert werden. Damit sind unternehmensinterne Frühwarnsysteme ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung. Frühwarnsysteme können sowohl auf das Unternehmen als Ganzes als auch nur auf einzelne Unternehmensteilbereiche ausgerichtet sein. Dementsprechend werden gesamtunternehmensbezogene Frühwarnsysteme und bereichsbezogene Frühwarnsysteme unterschieden.

Eine weitere Unterscheidung kann in Abhängigkeit vom Verwendungszweck bei Entscheidungs- und Planungsprozessen vorgenommen werden. Demnach spricht man von operativen und strategischen Frühwarnsystemen.⁸⁹ Grundsätzlich bewirken Frühwarninformationen eine qualitative Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen für alle Bereiche der Unternehmensplanung. Daneben können Frühwarninformationen auch Lerneffekte aufzeigen, da sie eine größere Sensibilisierung der an der Planung beteiligten Personen gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen verursachen, womit gegebenenfalls die Flexibilität der Planung erhöht werden kann. Das Ziel ist die indikatorenorientierte operative Frühwarnung in den operativen Planungsprozess und die strategische Frühwarnung in den strategischen Planungsprozess zu integrieren.

88 Vgl. Lück, W., Stbg Nr. 6, 1998, S. 273.

89 Vgl. Lück, W., DB 1998, S. 11; Wolf, K., Controllern Magazin Nr.2/2002, S. 130.

6.3.3 Der Aufbau des operativen Frühwarnsystems

Ein operatives Frühwarnsystem besteht aus verschiedenen Phasen, die in einem systematischen zeitlichen Ablauf aufeinander erfolgen:⁹⁰

- Festlegung von Beobachtungsbereichen
- Bestimmung der Frühwarnindikatoren
- Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator
- Festlegung der Informationsverarbeitung
- Entwicklung unternehmenspolitischer Antwortstrategien

6.3.3.1 Festlegung von Beobachtungsbereichen

Die Ermittlung von Beobachtungsbereichen innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens aus denen Gefährdungen oder Risiken, aber auch Chancen für die Zukunft erwachsen können, bilden den Ausgangspunkt für den Aufbau eines Frühwarnsystems. Dabei ist es wichtig zu demonstrieren, aus welchen grundsätzlichen Sektoren heraus Einflüsse auf das Unternehmen erfolgen können. Allgemein formuliert kann dies beispielsweise das gesetzliche, gesellschaftliche, demographische, gesamtwirtschaftliche, technologische und ökologische Umfeld sein. Bei dieser Vorgehensweise ist die Überlegung notwendig, wie umfassend das zu untersuchende Umfeld sein muss. Zum einen kann das Problem auftreten, dass zu viele Beobachtungsfelder festgelegt werden und der Überblick in der Fülle der Informationen verkümmert, oder andererseits wichtige Beobachtungsbereiche ignoriert werden.

6.3.3.2 Bestimmung von Frühwarnindikatoren

Um eine Präzisierung der zu beobachteten Gebiete zu erreichen, sind in einem zweiten Schritt für jeden Beobachtungsbereich Frühwarnindikatoren (Kennzahlen oder Kennzahlensysteme) zu bestimmen. Die Festlegung der Beobachtungsbereiche und die Be-

90 Vgl. Schneider, D., 1997, S. 274; Hahn, D., 1996, S. 245 ff.

stimmung von Frühwarnindikatoren können als das entscheidende Kernstück des Frühwarnsystems angesehen werden. Bei der Auswahl der Indikatoren, wobei es sich um Informationen handelt, welche sich für die Erreichung der obersten Unternehmensziele auswirken, sind bestimmte Anforderungen an die entsprechenden Indikatoren zu stellen, d.h. sie müssen eindeutig definiert, sowie frühzeitig bestimmte Entwicklungen anzeigen und in einem Beobachtungsbereich die Gesamtheit aller Einflussgrößen abdecken.⁹¹ Ferner muss eine rechtzeitige Verfügbarkeit der entsprechenden Informationen vorhanden sein, damit sich die Unternehmensleitung in einem vertretbar zeitlichen Vorlauf auf die Veränderungen des Umfeldes einstellen kann.⁹²

6.3.3.3 Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator

Um kritische Entwicklungen durch Frühwarnindikatoren in den Beobachtungsbereichen erkennen zu können, sind für die einzelnen Indikatoren Sollwerte und Toleranzgrenzen je Frühwarnindikator festzulegen, bei deren Überschreitung Warnsignale ausgelöst werden.⁹³ Die Sollwerte entsprechen der normalen, in den Erwartungen liegenden Entwicklung. Im Unterschied dazu stellt die Toleranzgrenze die maximal vertretbare Abweichung vom Sollwert dar. Die Festlegung der Soll- und Toleranzgrenzen bildet eine sensitive Entscheidung, da sowohl eine zu enge als auch eine zu weite Definition die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit des gesamten Systems gefährdet. Bei Indikatorveränderungen der Beobachtungsbereiche werden die Informationen erfasst, verarbeitet, analysiert und die für das Unternehmen relevanten Abweichungen (Überschreiten der Toleranzgrenze) an die zentrale Instanz weitergeleitet. Diese Instanz nimmt die Warnmeldungen auf, überprüft sie auf Plausibilität, analysiert die Wirkungen der Abweichungen und empfiehlt gegebenenfalls geeignete Steuerungsmaßnahmen. In mittelständischen Unternehmen wird diese Aufgabe von der Unternehmensleitung direkt wahrgenommen, wobei als Alternative der Leiter des Rechnungswesens/der Buchhaltung im Betracht

91 Vgl. Hahn, D., 1996, S.245 ff.

92 Vgl. Krystek, U./Müller, M., Controlling 1999, S. 179.

93 Vgl. Lück, W., Stbg Nr.6, 1998, S. 274.

kommen kann. Mit zunehmender Unternehmensgröße kann eine Controlling-Abteilung im Unternehmen von der Unternehmensleitung eingerichtet sein.

6.3.3.4 Festlegung der Informationsverarbeitung

Als vorletzter Schritt sind die Informationskanäle, d.h. die Informationsbeziehungen zwischen Umwelt, Unternehmen und Frühwarnsystem, die Informationsbeziehungen innerhalb des Frühwarnsystems sowie die Informationsbeziehungen zwischen dem Frühwarnsystem und dessen Anwendern zu strukturieren.⁹⁴ In dieser Phase ist eine unverzügliche, vollständige und störungsfreie Weiterleitung der Frühwarninformationen an die Verantwortlichen wichtig.

6.3.3.5 Entwicklung unternehmenspolitischer Antwortstrategien

In der letzten Phase sind unternehmenspolitische Antwortstrategien zu entwickeln, welche auch darin bestehen können, dass das Unternehmen seinen bislang eingeschlagenen Kurs beibehält. Alternativ lässt sich die Struktur eines Unternehmens oder Unternehmensteils so verändern, dass eine nicht vorhergesehene Entwicklung ohne schwerwiegende Folgen bleibt. Zudem ist denkbar gezielt Gegenpositionen zu bestimmten Risiken aufzubauen (z.B. Hedging), die bewirken, dass beim Eintreten eines Risikos an anderer Stelle Gewinne erzielt werden.

6.3.4 Strategisches Frühwarnsystem

Die strategische Frühwarnung zielt auf die Erfassung von Informationen ab, die mit dem Erfolgspotential eines Unternehmens in einem Ursache- Wirkungszusammenhang stehen. Als Controlling-System übt die strategische Frühwarnung die Funktion eines

94 Vgl. Schneider, D., 1997, S.276; Hahn, D., 1996, S. 245 ff.

„Prämissen“-Controlling aus und kann für das betriebliche Risikomanagement von Bedeutung sein.

Im Mittelpunkt des strategischen Frühwarnprozesses steht das „scanning“ und „monitoring“. Ersteres ist ein unvoreingenommenes, zielunabhängiges und ungerichtetes Suchen nach Informationen, wobei Statistiken, Publikationen (Fachzeitschriften, Geschäftsberichte, Zeitungen), Expertengespräche, Auskunfteien sowie das Internet wichtige Informationsquellen des flexiblen, stark intuitiv und subjektiv geprägten Vorgangs darstellen. Frühwarnsignale können die Form haben von

- bloßen Vermutungen
- mehr oder weniger abgesicherten Prognosen
- kurzfristig erwarteten Ereignissen
- sich akzentuierenden Entwicklungen und Trends oder
- bereits eingetretenen Ereignissen

Auf den Ergebnissen dieser Aktivitäten baut das Monitoring auf. Es bezweckt die Informationsstruktur erkannter Phänomene zu konkretisieren sowie zu strukturieren und in Abhängigkeit zum Stärken – Schwächen – Profil der Unternehmung zu beurteilen. Identifizierte Informationen sind hinsichtlich ihrer Priorität zu klassifizieren und in standardisierter Form zu dokumentieren. Mit Hilfe der Szenariotechnik sowie der Sensitivitätsanalyse lassen sich diese Signale hinsichtlich ihrer Ursachen und Wirkungen analysieren. Die anschließende Priorisierung der Informationen hinsichtlich der strategischen Relevanz stellt für das Unternehmen die notwendige Voraussetzung für die Ableitung der Reaktionsstrategie dar.

7 Zwischenergebnis

In den vorherigen Abschnitten wurden die theoretischen Grundlagen eines rechtsformunabhängigen Risikomanagementsystems dargestellt und analysiert, wobei die Regelungen des KonTraG sowie weiterführende gesetzliche Reformen den normativen Bezugsrahmen für den Umgang mit Risiken vorgeben. Um ein begriffliches Fundament einer umfassenden Risikomanagementkonzeption zu kreieren, ist es zu Beginn zwingend erforderlich, eine greifbare Risikodefinition zugrunde zu legen. Entsprechend den

bisherigen Ausführungen wird unter Risiko die Gefahr verstanden, dass Ereignisse (externe Faktoren) oder Entscheidungen und Handlungen (interne Faktoren) den Fortbestand des Unternehmens – im Sinne einer negativen Abweichung vom erwarteten Ergebnis – beeinträchtigen können. Auf dieser Basis werden erste Überwachungsmaßnahmen im Hinblick auf ihre Entwicklungsstufen abgehandelt und sich in diesem Zusammenhang auf eine Terminologie, welche dem KonTraG-konformen Begriff „Frühwarnsystem“ entspricht, verständigt sowie u.a. eine strategische und operative Typologie vorgenommen. Unter diesen Vorbedingungen respektive der Berücksichtigung von Zielen, Aufgaben und organisatorischen Rahmenbedingungen ist das Risikomanagement in das Unternehmen zu integrieren.

Wesentlicher Kern des Risikomanagements bildet der Risikomanagementprozess, der sich angesichts einer auf Unternehmenszielen vorgegebenen Risikostrategie ablauftechnisch in Form eines geschlossenen Regelkreislaufmodells vollzieht und dessen Ausgestaltung von der Unternehmensleitung unter Sorgfältigkeitsmaßstäben und der Beachtung betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte unternehmensindividuell zu formulieren ist. Im Rahmen dieser Betrachtungen werden vier Einzelphasen des Risikomanagementprozesses exponiert, welche eine systematische und kontinuierliche Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung unternehmenssicher Risikopotenziale verfolgen mit dem Ziel, eine existenzsichernde Gestaltung der Risikolage des Unternehmens zu ermöglichen. Obgleich zur detaillierten Ausgestaltung eines Überwachungssystems weder im Gesetz noch in dessen Begründung sich keine näheren Angaben zeigen, wird es bei der praktischen Realisierung in die drei Komponenten Internes Überwachungssystem (IÜS), Controlling und Frühwarnsystem unterteilt und unter Berücksichtigung ihrer Beitragsleistung eingehend beschrieben. Es wurde hierbei aufgezeigt, dass die interne Überwachung mittels laufender, in die regulären betrieblichen Abläufe integrierter Überwachungsmaßnahmen in Form organisatorischer Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen (prozessabhängige Überwachungsmaßnahmen) als auch unter Zuhilfenahme der Internen Revision verwirklicht werden kann, wobei Auswahl, Umfang und Häufigkeit der Überwachung von Bedeutung und Komplexität der einzelnen Risiken und der gesamten Risikolage des Unternehmens abhängig sind. Sollte aufgrund der Größe und/oder der Struktur des Unternehmens keine interne Revisionsfunktion vorhanden sein, hat die Unternehmensleitung in geeigneter Weise andersartige Überwachungs-

maßnahmen, womöglich anhand externer Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, sicherzustellen.

Basis des Risikomanagementsystems ist das Interne Überwachungssystem (IÜS), das gleichermaßen als Grundsicherung eines Unternehmens verstanden werden kann. Hierauf baut das Controlling mit den Hauptfunktionen Planung, Kontrolle, Steuerung und Informationsversorgung auf. Kernaufgabe des Controlling bei der Koordination des Informationssystems ist die bedarfsgerechte und zielorientierte Informationsversorgung der Unternehmensleitung. Die Wechselwirkung von Informationsversorgung und Informationsmitteilung begründet die enge Beziehung des Controlling zum Frühwarnsystem als dritten Bestandteil des Risikomanagementsystems, dem letztlich die Informationserfassung und Informationsverarbeitung obliegen. Vor diesem Hintergrund soll mit der Konzipierung eines Risikomanagementsystems ein Frühwarnsystem – im Sinne des KonTraG – latente Bedrohungen in Form bestandsgefährdender Risiken frühzeitig aufdecken, indem es neben der Risikoerkennung eine Risikobewertung sowie gegebenenfalls anhand geeigneter Gegenmaßnahmen eine Risikosteuerung mit begleitender Risikodokumentation übernimmt.

Infolge der Ausstrahlungswirkung von Aktiengesellschaften auf andere Rechtsformen lässt sich aus § 91 Abs. 2 AktG ableiten, dass auch Genossenschaften zur Einrichtung eines Überwachungssystems mit Frühwarnfunktion angehalten sind. Die Notwendigkeit ein solches System im Unternehmen zu installieren ist Teil einer umfassenden Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung. Im Grunde wird durch das KonTraG die Sorgfaltspflicht des nach wie vor zu beachtenden § 34 GenG erweitert bzw. näher konkretisiert, womit sich überdies Haftungsrisiken begrenzen lassen.⁹⁵ Unter diesen Kriterien sowie auf der Grundlage der vorangegangenen Abhandlungen wird nachfolgend entwickelt, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse auf die Rechtsform der Genossenschaft am Modell eines mittelständisch geprägten Wohnungsunternehmens, das der Wohnungswirtschaftsbranche angehört, übertragen werden können. Mit der Fokussierung auf diesen Wirtschaftsbereich, der sich als Teil der Immobilienwirtschaft mit Leistungen zur Herstellung und Bewirtschaftung von Wohnungen befasst wie auch der Gewissheit, dass jeder Wirtschaftszweig ein individuelles Risikomanagementsystem benötigt, wird eine branchenbezogene Eingren-

95 Vgl. § 34 Abs. 1 GenG i.V.m. §§ 93 Abs. 1 und 91 Abs. 2 AktG.

zung vorgenommen. Der Anlass dieser Selektion beruht auf der Gegebenheit, dass der Versorgungsgedanke in der Wohnungswirtschaft, im Unterschied zu anderen Branchen, nach wie vor weit verbreitet ist, weshalb moderne Managementsysteme erst allmählich Eingang in die Unternehmenspraxis finden. Für die zu analysierende Genossenschaft ist insgesamt ein Standard zu fixieren, der sich an der Branche orientiert und Spezifikationen berücksichtigt, die sich aus der unternehmerischen Betätigung ergeben. Zu diesem Zweck wird ungeachtet der Tatsache, dass diese Rechtsform traditionell dazu tendiert, Risiken isoliert zu betrachten und in einem taktischen Ansatz speziell zu versichern, ein Risikomanagementsystem konzipiert, das sich am Zielsystem der Genossenschaft orientiert. Dabei bildet die Definition präziser Unternehmensziele die Grundlage für ein erfolgreiches Risikomanagement.

Teil C

Der Risikomanagementprozess im genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen

1 Das Unternehmensziel als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen

Unternehmensziele stellen den Sollmaßstab dar, an dem Risiken identifiziert und gemessen werden können. Der Unternehmensleitung eines jeden Unternehmens kommt die grundlegende Aufgabe zu, die betrieblichen Ziele eindeutig festzulegen. Die Festlegung der betrieblichen Zielsetzung ist für das gesamte Unternehmen insofern von entscheidender Bedeutung, als sich die nachfolgenden strategischen und operativen Entscheidungen an dieser Vorgabe zu orientieren haben.

Wie alle anderen Unternehmen verfügen auch genossenschaftliche Wohnungsunternehmen über mehrdimensionale Zielbeziehungen. Neben den Unternehmenszielen leistungswirtschaftlicher, finanzwirtschaftlicher und sozialer Art, welche die Prioritäten im Rahmen des Risikomanagementprozesses bestimmen, sind bei Genossenschaften – im Unterschied zu anderen Rechtsformen – zusätzlich die mitgliederbezogenen Zielvorstellungen zu berücksichtigen. Höchste Priorität genießt dabei das Ziel, die eigene Existenz, mithin den Bestand des Unternehmens, langfristig zu sichern und von drohender Zahlungsunfähigkeit und drohender Überschuldung zu bewahren. Insofern wird das Bestandssicherungsziel durch Liquiditäts- und Kapitalstrukturziele präzisiert. Für eine dauerhafte Existenzsicherung sind angemessene Erträge jedoch unentbehrlich. Sie sichern die Liquidität des Unternehmens, ermöglichen die Anpassung des Vermögensbestandes an die Marktanforderungen und bilden eine wesentliche Voraussetzung für die Beschaffung und Rückzahlung von Fremd- und Eigenkapital, womit sich das Ziel der Existenzsicherung komplementär zu allen übrigen Zielen verhält, d.h. es handelt sich um harmonische, sich gegenseitig fördernde Zielbeziehungen. In diesem Zielsystem wird das genossenschaftliche Leitbild auf Basis der Genossenschaftsprinzipien prägnant dargestellt und mithin ein Maßstab vergeben, dem sich ein zielgerichtetes Management

anzunehmen hat. Unter diesen Rahmenbedingungen wird nachfolgend untersucht, welche Variablen auf die genossenschaftliche Förderzweckerfüllung einwirken. Allerdings ist es nicht das Ziel einen Wertmaßstab zu bestimmen, der sich in Geldeinheiten quantifizieren lässt. Vielmehr sind die Nutzungserwartungen der Genossenschaftsmitglieder zu erfassen, um hieraus eine förderzweckorientierte Unternehmensstrategie abzuleiten. Zu diesem Zweck wird ungeachtet der Tatsache, dass diese Rechtsform dazu tendiert, Risiken isoliert zu betrachten und in einem taktischen Ansatz speziell zu versichern, ein Risikomanagementsystem konzipiert, das sich am Zielsystem der Genossenschaft orientiert.

1.1 Das Substrat wohnungsgenossenschaftlicher Unternehmensziele

1.1.1 Der wohnungsgenossenschaftliche Förderzweck

Das relevante Unternehmensziel leitet sich in der Regel aus dem Statut bzw. Satzung der Genossenschaft ab. Das Statut der Genossenschaft – ihr Gesellschaftsvertrag – ist die wichtigste Grundlage der Rechtsbeziehungen zwischen dem Genossenschaftsmitglied und der eingetragenen Genossenschaft (eG). Es entspricht der Vereinssatzung im Sinne des § 25 BGB und bestimmt die Verfassung des wirtschaftlichen Sondervereins eG in Form der rechtlichen Regelung ihres Zweckes, ihrer Organisation und der körperschaftrechtlichen Rechtsverhältnisse zu den Mitgliedern, nach denen sich das Leben der Genossenschaft nach innen und außen zu richten hat. Wesentliche Pflichtbestandteile müssen daher – wie beim eingetragenen Verein – nicht nur in Nebenordnungen, sondern im Statut selbst enthalten sein. Der notwendige Inhalt des Statuts ergibt sich aus dem Genossenschaftsgesetz (GenG) und ist in den §§ 6, 7 GenG (Pflichtinhalt) festgelegt.⁹⁶ Nach § 6 Nr.2 GenG muss das Statut „den Gegenstand des Unternehmens“ enthalten, der nicht gleichbedeutend mit dem Zweck der Genossenschaft ist, welcher für alle eingetragenen Genossenschaften durch § 1 GenG in gleicher Weise als „Förderzweck“ bestimmt ist.⁹⁷ Der genossenschaftliche Förderzweck des § 1 Abs.1 GenG beinhaltet die

⁹⁶ Vgl. Beuthien, V, 2004, S. 144-145.

⁹⁷ Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Keßler, J., 2001, S. 41; Lang, J./Weidmüller, L. 2008, Tz. 11-13, S. 124-125.

rechtliche Verpflichtung der Genossenschaft, die Mitglieder oder die Wirtschaft der ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes wirtschaftlich zu fördern. Einen anderen Zweck als den Förderzweck darf die Genossenschaft nicht verfolgen. Sie erfüllt ihren Förderzweck, in dem sie im Einzelnen

- Leistungen erwirtschaftet
- diese Leistungen an ihre Mitglieder weitergibt
- den eigenen Betrieb absichert, um langfristig förderfähig zu bleiben.

Im Blickpunkt ihrer normativen Zwecksetzung ist die Genossenschaft eine organisatorisch und rechtlich verselbständigte Selbsthilfeeinrichtung ihrer Mitglieder.⁹⁸ Die Förderung des Erwerbs erfolgt hierbei durch die Unterstützung des Geschäftsbetriebes der Mitglieder, wobei eine bestimmte Art und Weise der Förderung gesetzlich nicht vorgegeben ist.

Die nach § 1 Abs.1 GenG beschriebenen Tätigkeitsmerkmale der eingetragenen Genossenschaft lassen sich nach selbst erstelltem Schaubild folgendermaßen abbilden:

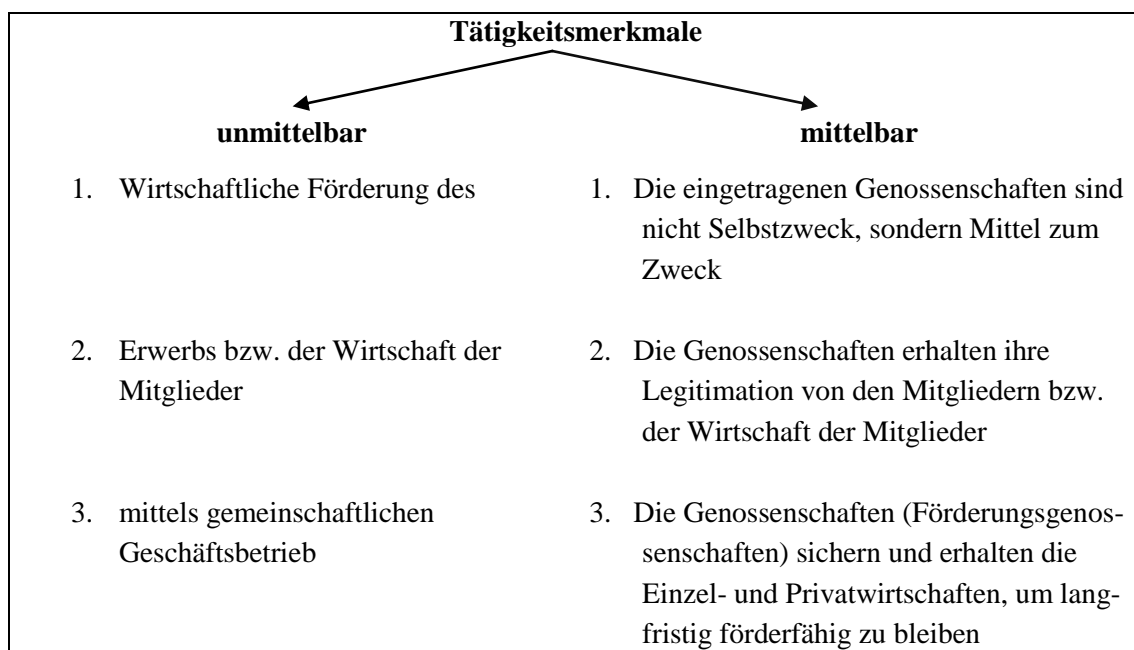


Abb. 9: Tätigkeitsmerkmale der Genossenschaft

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 64-67

⁹⁸ Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Keßler, J., 2001, S. 5; Lang, J./Weidmüller, L., 2008, Tz. 26-30, S. 64-66.

1.1.1.1 Genossenschaftliche Gewinnerzielung

Der Markterfolg der Genossenschaft bedeutet noch keine Erfüllung des Förderzweckes, d.h. dass die Geschäfte der Genossenschaft vielmehr so anzulegen und ihre Gewinne derart zu verwenden sind, dass die Mitglieder hiervon den größtmöglichen Nutzen erlangen. Daraus folgt auch die Einordnung des Gewinnes im genossenschaftlichen Unternehmen. Er ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck und dient damit der Erfüllung des Förderzweckes. Dies bedeutet wiederum, dass Gewinne nicht ausgeschüttet, sondern zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung, unabhängig von der rechtlichen Möglichkeit der Ausschüttung an die Mitglieder, thesauriert werden sollten. Diese förderkapitalistische Struktur der Genossenschaft kommt in § 19 Abs. 1 Satz 1 GenG treffend zum Ausdruck. Danach ist die eG verpflichtet, die in einer Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 Abs.2 HGB ermittelten Überschüsse, welche sie nicht für förderbetriebliche Investitionen und zukunftsichernde Rücklagen benötigt, jährlich an ihre Mitglieder auszuschütten, damit sich im genossenschaftlichen Unternehmen kein förderzweckungebundener Kapitalstock ansammelt, mit dem die Unternehmensleitung weitgehend frei wirtschaften kann.

Die Vorschrift des § 19 GenG, welche für die Gewinn- und Verlustrechnung während des Bestehens der eG gilt, geht von dem allgemeinen handelsrechtlichen Gewinnbegriff, definiert als der Eigenkapitalzuwachs, der nicht auf die Kapitalzufuhr von außen, sondern auf dem betrieblichen Umsatzprozess beruht, aus. Ausgehend vom Jahresüberschuss wird der Gewinn (Bilanzgewinn), der auf die Mitglieder verteilt werden kann, nach folgendem Schema ermittelt (§ 275 Abs. 2 i.V.m. § 266 Abs.3 HGB):

Jahresüberschuss

+ eventuell bestehender Gewinnvortrag aus dem Vorjahr

– eventuell bestehender Verlustvortrag aus dem Vorjahr

– Rücklagenzuführungen

+ Rücklagenaufösungen

= Bilanzgewinn

Im Funktionszusammenhang des § 48 Abs.1 GenG, welcher die Beschlussfassung über die Verwendung des Jahresüberschusses beinhaltet, wird in Verbindung mit § 19 Abs.1 GenG der genossenschaftliche Förderzweck gesichert. Danach ist jede Genossenschaft gehalten, nicht zuletzt im Interesse ihrer Mitglieder, wirtschaftlich, d.h. rentabel, zu arbeiten. Zwingende Voraussetzung ist, dass die Wohnungsgenossenschaft in ihrem Geschäftsbetrieb nachhaltig Überschüsse (Gewinne) erwirtschaftet, um die laufenden Betriebskosten zu decken und um die durch Gesetz oder Satzung vorgeschriebenen Rücklagen bilden zu können.

1.1.1.2 Gewinnerzielung und Förderzweckbeziehung als Doppelnaturcharakter der Genossenschaft

Nach den Überlegungen des vorherigen Abschnittes darf allerdings nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass ausschließlich der Gewinn das Unternehmensziel sei; vielmehr ist die genossenschaftliche Gewinnverwendung von Bedeutung, wobei eine eindeutige Festlegung im Vergleich von Gewinn und Mitgliederförderung in § 19 GenG nicht erfolgt. Indes betreibt eine Wohnungsgenossenschaft ihr Unternehmen im Außenverhältnis zu Dritten (sog. externer Markt) ebenso gewinnorientiert als andere Unternehmensträger. Insoweit besteht keinerlei Unterschied zu handelsgewerblichen Unternehmen im Sinne des § 1 HGB, d.h. die Wohnungsgenossenschaft muss auf Gewinnmaximierung achten, folglich den höchstmöglichen Gewinn anvisieren. Das Prinzip der Gewinnmaximierung gilt nicht im Innenverhältnis, also in der Fördergeschäftsbeziehung gegenüber den Mitgliedern der Wohnungsgenossenschaft (sog. interner Markt). Hier ist die eG an den genossenschaftlichen Förderzweck gebunden und darf nicht höhere Überschüsse erwirtschaften, als sie für ihre Förderziele benötigt.⁹⁹

Aufgrund der Koexistenz eines wirtschaftlich orientierten Unternehmens einerseits und der Verfolgung der sozialen Ziele andererseits ergibt sich im Unterschied zu anderen Rechtsformen eine prinzipiell – über die ökonomische Selbsterhaltungs- bzw. Reproduktionstendenz – breitere Aufgabenstellung. Aus diesem Doppelnaturcharakter für

99 Vgl. Beuthien, V., 2004, S. 297-300.

Genossenschaften¹⁰⁰ resultiert eine genuine Zweiteilung ihrer Zielvorstellungen, und zwar

- diejenige der marktbezogenen, wirtschaftlichen Funktionen eines Wirtschaftsunternehmens und
- jene der gruppenbezogenen Funktionen sozialer Organisation.

Aus den ökonomischen und meta-ökonomischen Zielvorstellungen, der Professionalität des genossenschaftlichen Wirtschaftsunternehmens und der Mitgliederorientierung ergeben sich bei der praktischen Durchsetzung durch das Unternehmensleitungsorgan zwangsläufig Konflikte, welche Risiken, aber auch Chancen in sich bergen. Die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderzweckes bedarf in dieser Dualität in ihrem untrennbaren Zusammenhang immer beider Dimensionen. Damit führt erst die gemeinsame Wahrnehmung von wirtschaftlichen und sozialen Funktionen zu jener Integrationsleistung zwischen Wettbewerb und Marktkonkurrenz einerseits und partizipativ solidarischem Handeln andererseits.

Damit bleibt festzuhalten, dass Mitgliederförderung und Gewinnstreben bei Genossenschaften nicht in einer antinomischen Beziehung zueinander stehen brauchen. Gewinnstreben in diesem Sinne bedeutet kein Verstoß gegen den Förderzweck, falls es von der Unternehmensleitung der Genossenschaft zur Verwirklichung des obersten Unternehmenszieles – Mitgliederwirtschaften auf Dauer eine bestmögliche Unterstützung zu gewähren – eingesetzt wird. Es gilt daher abzuwägen zwischen dem Verlangen der Mitglieder nach Gewinnausschüttung und der Notwendigkeit der Einbehaltung erwirtschafteter Gewinne zu dem Zweck, Risiken entgegenzutreten und damit die genossenschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen. In letzterem Fall ist der genossenschaftliche Gewinn im Sinne von § 19 Abs.1 Satz 1 i.V.m. § 48 Abs.1 GenG als eine Voraussetzung dafür zu werten, dass der Förderzweck nicht nur kurzfristig optimal erfüllt werden kann.

1.1.1.3 Genossenschaftsprinzipien und Förderzweckbeziehung

Die Ausrichtung am Förderzweck erweist sich als maßgebliche Leitlinie im Rahmen des genossenschaftlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes allen Mitgliedern die Möglichkeit

100 Vgl. Patera, M., 1992, S.140-141.

zu eröffnen, in angemessenem Umfang an den Förderleistungen der Genossenschaft zu partizipieren. Der genossenschaftliche Gleichbehandlungsgrundsatz hat seine Grundlage im Wesen der eG als Fördergemeinschaft der Mitglieder und stellt die zentrale Ausprägung der Treuebindung der eG im Verhältnis zu ihren Mitgliedern dar. Er gilt sowohl bezogen auf das mitgliedschaftliche Verhältnis, als auch hinsichtlich der Geschäftsbeziehungen zwischen der eG und ihren Mitgliedern, soweit sich diese auf den Förderzweck beziehen, womit alle Organe der eG gebunden werden (absoluter Gleichbehandlungsgrundsatz). Hier muss die eG mitgliedergesamtnützlich handeln, d.h. im Rahmen der absoluten Gleichbehandlung dürfen bei den einzelnen Mitgliedern keine Differenzierungen vorgenommen werden. Differenzierungen bedürfen in jedem Einzelfall der sachlichen Rechtfertigung, womit der Gleichbehandlungsgrundsatz im Regelfall nur relativer Natur ist und keine schematische Gleichstellung der Mitglieder verlangt. Folglich kommt bei der Umsetzung des Förderzweckes sowie bei der Festlegung von Differenzierungsmerkmalen ein an der unternehmensspezifischen Zielsetzung orientiertes Ermessen zu. So vermögen sachliche Unterschiede, aber auch berechnete wirtschaftliche Interessen der Genossenschaft in angemessenem Umfang eine unterschiedliche Behandlung ihrer Mitglieder zu rechtfertigen (relativer Gleichbehandlungsgrundsatz), d.h. wesentlich Gleiches ist gleich und wesentlich Ungleiches ist ungleich zu behandeln.¹⁰¹ In Übereinstimmung mit dem Förderzweck der Genossenschaft darf dabei die Förderung des einen Mitgliedes nicht zu Lasten des anderen Mitgliedes geschehen. Die Unterscheidung von absoluter und relativer Gleichheit lässt sich nach selbst erstelltem Schema wie folgt darstellen:

101 Vgl. Beuthien, V., 2004, S. 290-291.

Genossenschaftlicher Gleichbehandlungsgrundsatz

absolute Gleichheit (= zwingende gesetzlich geregelte Gleichbehandlung)	relative Gleichheit (= Ermessensspielraum, Differenzierungen nach sachlichen, angemessenen Kriterien)
<ul style="list-style-type: none">– Haftsummenhöhe § 6 GenG– Höhe des Geschäftsanteils § 7 GenG– satzungsmäßige Festlegung der Höchstzahl der freiwillig übernehmbaren Geschäftsanteile § 7 a GenG– Recht auf Kündigung der Mitgliedschaft § 65 Abs.1 GenG– Recht der Kündigung freiwillig übernommener Geschäftsanteile § 67 b GenG– Frist für die Kündigung der Mitgliedschaft und Frist für die Kündigung freiwillig übernommener Geschäftsanteile § 65 Abs. 2 GenG	<ul style="list-style-type: none">– Ermäßigung der Nutzungsgebühr im Hinblick auf bescheidene Ausstattung/Lage der Wohnung– unterschiedliche Dividende, z.B. ausschließliche Dividendenzahlung nur an Gründungsmitglieder– Sonderkonditionen an Mitarbeiter der Genossenschaft, die gleichzeitig Mitglieder der eG sind

Abb. 10: Genossenschaftlicher Gleichbehandlungsgrundsatz

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 249-254

Es ist nicht erforderlich, dass die Förderung konkret allen Mitgliedern zugutekommt; sie muss lediglich allen Mitgliedern angeboten sein. Das einzelne Mitglied entscheidet selbst, welche Förderleistung in Anspruch genommen wird. Anders als die Förderung des Erwerbs zielt die Förderung der Wirtschaft eher auf den Bereich der Lebensführung der Mitglieder, d.h., dass im Regelfall die Umsetzung des Förderzweckes durch die günstige Versorgung der Mitglieder mit spezifischen Wirtschaftsgütern erfolgt.

Mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz korrespondiert die genossenschaftliche Treuepflicht der Mitglieder gegenüber der eG. Diese Treuepflicht, welche im Genossenschaftsgesetz nicht ausdrücklich geregelt ist, besteht allerdings auch umgekehrt für die

Genossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern. Sie resultiert aus der mitgliedschaftlichen Rechtsbeziehung und ist Ausdruck einer allgemeinen Loyalitätspflicht auf der Grundlage von § 242 BGB.¹⁰² Der entscheidende Gradmesser für die genossenschaftliche Treue ist die Intensität der Geschäftsbeziehungen von Mitgliedern mit ihrer Genossenschaft auf den von dieser eG bearbeitenden Geschäftsfeldern. Je stärker die Mitglieder auf ihre Genossenschaft und deren Leistung angewiesen sind, desto größer ist der Nutzen für die Mitglieder und damit ihre Treue zur Genossenschaft. Umgekehrt sinkt mit zunehmender Markteinbindung der Genossenschaft in den Wettbewerb das Mitgliederinteresse und somit ihre genossenschaftliche Treue. Aufgrund der Treuepflicht hat das Genossenschaftsmitglied insbesondere zu vermeiden, dass die sich aus Gesetz und Satzung ergebenden Förderaufgaben der eG und die sich daraus erwachsenden Förderinteressen der anderen Mitglieder beeinträchtigt werden. Die Mitglieder sind gehalten, die Interessen der Genossenschaft auch aktiv zu fördern und Nachteile für die eG und andere Mitglieder möglichst auszuschließen. Diese Solidarität ist ein wesentliches Element der Genossenschaftsgesinnung als Ausdruck zur Zusammenarbeit für die Verwirklichung gleichlaufender Individualinteressen.

In engem Zusammenhang mit der genossenschaftlichen Treuepflicht steht ein weiterer, im GenG nicht normierter Grundsatz, die Duldungspflicht. Sie ist ein verselbständigter Teil der genossenschaftlichen Treuepflicht und wird in dem Sinne verstanden, dass ein Mitglied Rechtsakte hinnehmen muss, welche auf der Grundlage vom Gesetz oder Satzungsbestimmung durch ein Geschäftsorgan erlassen werden.¹⁰³ Diese Unterordnung nach dem Mehrheitsprinzip erstreckt sich auf die mitgliedschaftliche Rechtsstellung. Der Inhalt der genossenschaftlichen Duldungspflicht besteht in der Sicherung des Bestandes und der Förderwirksamkeit der eG im Gesamtinteresse ihrer Mitglieder und ergibt sich aus dem Förderzweck nach § 1 Abs. 1 GenG.

Zu den nicht gesetzlich geregelten, genossenschaftlichen Grundwerten, welche für die Fördergeschäftsbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitgliedern unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsgrundsatzes prägend sind, gehören die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung.¹⁰⁴

102 Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Kessler, J., 2001, S. 110-115.

103 Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 224; Beuthien, V., 2004, S. 286-288.

104 Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 57-60; Beuthien, V., 2004, S. 27-29.

a. Selbsthilfegrundsatz, d.h. im Einzelnen

- freiwilliger Zusammenschluss der Mitglieder
- Aufbringung der erforderlichen Mittel durch die Mitglieder
- Bereitschaft für einander einzustehen

Aus diesem Prinzip, welches rechtlich kaum greifbar, sondern mehr von der Mitgliedergesinnung abhängig ist, folgt das Identitätsprinzip, d.h. die Mitglieder sind wirtschaftliche Träger der Genossenschaft einerseits und Kunden der eG andererseits.

b. Selbstverwaltungsgrundsatz

Dieser Grundsatz folgt aus dem Grundsatz der Selbsthilfe und besagt, dass die Mitglieder ihre eigenen Angelegenheiten anhand Mitverwaltungs- und Kontrollrechte selbst regeln.

c. Selbstverantwortungsgrundsatz

Im Mittelpunkt der Selbstverantwortung, welche aus dem Grundsatz der Selbstverwaltung folgt, steht die Verpflichtung, dass die Mitglieder für die Verbindlichkeiten der eG persönlich einstehen müssen.

1.2 Ökonomisierung und Operationalisierung des Förderzweckes in Wohnungsgenossenschaften

Die veränderten Rahmenbedingungen unternehmerischer Aktivitäten haben zu einer ausgeprägten Ökonomisierung der Genossenschaften beigetragen. Dies drückt aus, dass Genossenschaften ihre Leistungen mit gleicher Effizienz und Leistungsfähigkeit vergleichbarer Unternehmen erbringen müssen, um Markterfolge zu erzielen, die durch eine Zurückdrängung personalistischer Werte zugunsten einer förderungsausgerichteten Gewinnerzielung sichtbar werden. Demnach wird eine Annäherung des genossenschaftlichen Erscheinungsbildes an andere Unternehmensformen protegiert und mithin der genossenschaftliche Förderzweck operationalisiert mit dem Ziel, eine langfristige Leistungsoptimierung zu erreichen, indem der Gewinn als Mittel zum Zweck der Mitgliederförderung verwendet wird. Im Ergebnis stehen Fördererfolg und Markterfolg in einem interdependenten Verhältnis, wobei die Sicherung der ökonomischen Überlebens-

fähigkeit die Grundvoraussetzung dafür ist, um die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderzwecks zu gewährleisten.

1.2.1 Ökonomisierung als Basis

Mit zunehmender Rationalität im wirtschaftlichen Denken, sowohl bei den Mitgliedern als auch bei den Genossenschaften, sieht sich die Unternehmensleitung veranlasst, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit als Durchsetzung des ökonomischen Prinzips im Genossenschaftsunternehmen zu erhöhen, um ihren Mitgliedern mindestens gleiche Leistungen in Analogie zu den Wettbewerbern, mit dem Ziel der Kostendeckung, anzubieten. Die ökonomische Leistungsfähigkeit der Genossenschaft dient somit als Voraussetzung um soziale Ziele, den Förderzweck, zu erfüllen. Einerseits kann durch Ökonomisierung die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft erheblich gesteigert werden, andererseits erschweren die besondere Struktur und Zielrichtung der Genossenschaft die risikobehafteten Ökonomisierungsbemühungen und setzen ihnen Grenzen, die nicht überschritten werden können, ohne den genossenschaftlichen Charakter der Organisation in Frage zu stellen. Folgende Strukturmerkmale können typische genossenschaftliche Risikofaktoren sein, welche die Ökonomisierung einengen:

- Ortsgebundenheit und lokale Verwurzelung der Wohnungsgenossenschaften
- Personenkreisbeschränkung durch das Identitätsprinzip, d.h. die Einschränkung des Kreises der möglichen Mitglieder auf die potentialen Leistungsabnehmer der Wohnungsgenossenschaft
- Demokratische Struktur der Mitglieder, die nach Gesetz/Statut Einflussmöglichkeiten auf zentrale geschäftspolitische Entscheidungen sichert
- Förderzweckbeschränkung gegenüber den Mitgliedern, die gleichzeitig Träger und Leistungsabnehmer des genossenschaftlichen Wohnungsunternehmens sind, welche von der Unternehmensleitung fordert, bei allen Entscheidungen die Mitgliederinteressen zu berücksichtigen

Die Ökonomisierung im Sinne einer möglichst großen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft kann stilneutral realisiert werden, d.h. ohne den För-

derzweck aufzugeben. Die Grenzen der Ökonomisierung werden überschritten, sofern im Unternehmen höchste wirtschaftliche Gesamtleistungen angestrebt werden, und zwar ohne Rücksicht auf die Mitgliederinteressen, gewachsene Strukturen und auf die immanenten Begrenzungen des Unternehmenstyps der Genossenschaft.¹⁰⁵

1.2.2 Die Operationalisierung des Förderzweckes

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung liegt den genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen die Orientierung am Förderzweck zugrunde. In der gesetzlichen Formulierung des § 1 GenG hat der Förderzweck eher den Charakter eines Leitbildes oder einer Handlungsvorschrift, der entsprechend einer raum- und zeitlos gültigen Maxime nicht genauer spezifiziert ist. Andernfalls würde seine Formulierung dauernden Wandlungen unterliegen.

Bei dieser Betrachtungsweise ist der Förderzweckbegriff nicht operabel, bzw. präzisierbar, d.h. der durch den Begriff bezeichnete Sachverhalt kann durch Angabe von Indikatoren nicht hinreichend genau konkretisiert werden. Ausgangspunkt aller Bemühungen um eine Operationalisierung des wohnungsgenossenschaftlichen Förderzweckes bietet die genossenschaftliche Zielfunktion, die wie folgt beschrieben werden kann:

Die wohnungsgenossenschaftlichen Ziele werden von den Förderzielen der Mitglieder (Z_f) und den Leistungszielen der Unternehmensleitung (Z_u) gesetzt. Zwischen den Einzelzielen innerhalb dieser beiden Gruppen sowie zwischen den Zielen dieser Gruppen bestehen komplementäre und konkurrierende Beziehungen. Aufgrund der konkurrierenden Beziehungen in zwei Bereichen (innerhalb der Gruppen, zwischen den Gruppen) ist das Gesamtziel der Wohnungsgenossenschaft, deren Zielbündel (Z_g). Unter diesem Aspekt lautet die genossenschaftliche Zielfunktion:¹⁰⁶

$$Z_g = c \left(a \sum_{i=1}^n Z_{f_i} + b \sum_{j=1}^k Z_{u_j} \right)$$

105 Vgl. Münkner, H.-H., 1992, S. 482-483.

106 Vgl. Seuster, H., 1992, S.483-484.

wobei $a =$ Anteil der komplementären Förderziele
 $b =$ Anteil der komplementären Leistungsziele
 $c =$ Anteil der komplementären Ziele zwischen
Mitglieder – und Leistungszielen
 $i, j =$ Einzelziele der Mitglieder

unter der Bedingung: $0 < a, b, c < 1$

Da die wohnungsgenossenschaftlichen Prüfungsverbände bei der Zielsetzung ihrer Mitgliedsunternehmen über eine Mitsprachemöglichkeit verfügen, die in Form einer Restriktion zu berücksichtigen ist, gilt die Funktion unter der Nebenbedingung :

$$Z_f, Z_u \leq Z_v (Z_v = \text{Verbandsziel})$$

Allerdings wird mit dieser formalen Strukturierung der genossenschaftlichen Zielfunktion die Quantifizierung der darin enthaltenen Parameter und Variablen, als Voraussetzung für die Operationalisierung, nur eine schrittweise Lösung des Gesamtproblems erreicht.

1.3 Genossenschaftsadäquater Shareholder Value versus Stakeholder Value

Mit der Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes zum 1. Januar 1990 durch den Gesetzgeber hat sich das wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Umfeld wesentlich verändert.¹⁰⁷ Seitdem stehen die Wohnungsunternehmen vor der Aufgabe sich zukunftsorientiert zu positionieren, welches sowohl für ihre Tätigkeitsfelder als auch für die risikobehaftete, strategische Ausrichtung zutrifft, d.h., dass grundsätzliche Umstrukturierungen zu bewältigen sind.

Hieraus resultiert der wohnungsgenossenschaftliche Auftrag die weitere Ausformulierung des Förderzweckes aktuell zu überdenken und alternative Zielkonzepte in die

¹⁰⁷ Vgl. Steuerreformgesetz 1990 vom 25.07.1988, Art. 21 Abs. 1, Art. 29 Abs. 3, BGBl. I., 1988, S. 1093.

Überlegungen mit einzubeziehen. Um die Anforderungen substantiiert bewältigen zu können, bedarf es im Rahmen der Ökonomisierung und Operationalisierung des satzungsgemäßen Förderzweckes einer inhaltlich zeitgemäßen Ausfüllung. Zu diesem Zweck werden nachfolgend der „Shareholder Value“ sowie der „Stakeholder Value“ als eventuell in Betracht kommende Zielkonzepte untersucht. Es wird jedoch wie bisher davon ausgegangen, dass die wohnungsgenossenschaftliche Mitgliederförderung auch vor den aktuellen Entwicklungen nicht zur Disposition steht und beide Konzepte genossenschaftsadaquat auszugestalten sind. Dadurch gewinnt das ökonomisierte bzw. operationale Zielsystem der Wohnungsgenossenschaft über den im § 1 GenG festgeschriebenen Förderzweck hinaus einen multipersonalen Charakter und unterliegt dem Ergebnis von Interessenabstimmungsprozessen. Die nach ihren Beiträgen zu unterscheidenden Interessengruppen haben zwar alle ein Interesse am Fortbestand des genossenschaftlichen Wohnungsunternehmens, stellen jedoch als Gegenleistung für ihre Beiträge unterschiedliche Ansprüche an das genossenschaftliche Wohnungsunternehmen.

1.3.1 Shareholder-Value-Ansatz

Der Shareholder-Value-Ansatz stellt zunächst eine Absage an jegliche Versuche dar, die unterschiedlichen und meist konfligierenden Gruppeninteressen gleichberechtigt in einem geschlossenen Zielsystem der Wohnungsgenossenschaft zusammenbringen zu wollen. Im Zentrum steht vielmehr allein der Shareholder (= Eigentümer, Anteilseigner) für den ein ausschließliches Interesse an der Verbesserung seiner Einkommens-/Vermögensposition und damit an der nachhaltigen Wertentwicklung des („seines“) Unternehmens unterstellt wird. Als Grundstein einer wertorientierten Unternehmensführung ist der Shareholder-Value-Ansatz als zielgenaue Ausrichtung der Unternehmenshandlungen auf die Interessen der Eigentümer ausgerichtet, insbesondere auf die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Dividende), die Eigenkapitalrendite, dem Wert des Eigenkapitals, den Ertragswert des Eigenkapitals oder auf das Stimmrecht. Es geht we-

niger um die Erzielung kurzfristiger Gewinne als um die Steigerung der langfristigen Ertragskraft. Das Shareholder-Value-Konzept umfasst folgende Komponenten:¹⁰⁸

1. *Wertorientiertes Denken*

Formulierung der Zukunft des Unternehmens als Vision. Daraus ist eine schlüssige Strategie bis auf die Ebene einzelner Geschäftsfelder abzuleiten. Vision und Strategie des Unternehmens sollen das wichtigste Produkt des Unternehmens – den Geschäftsanteil – für Anteilseigner, Mitglied bzw. Nutzer attraktiv exponieren.

2. *Wertorientiertes Handeln*

Shareholder-Value wird erreicht, wenn lediglich Geschäftsfelder eingegangen werden, welche eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwarten lassen. Neben den einzelnen Investitionen werden die Geschäftsfelder auf ihre Rentabilität überprüft. Dadurch gelingt eine Kategorisierung in Geschäftsfelder, die eine angemessene (wertsteigernde) Verzinsung dauerhaft gewährleisten sowie Geschäftsfelder generiert, die Wachstumssegmente mit langfristiger Verzinsung garantieren. Randgeschäftsfelder, welche nicht die geforderte Rendite (wertvernichtend) erbringen, sind einzustellen.

3. *Wertabhängige Entgeltpolitik*

Viele Unternehmen – insbesondere Genossenschaften – können keine Personenidentität von Eigentümer und Geschäftsleitung aufweisen. Damit besteht die Gefahr, dass Zielkonflikte zwischen Eigentümer und Management der Genossenschaft entstehen. Während der Unternehmenseigentümer die Zielsetzung anstrebt, möglichst viel Geld zu erwirtschaften, verfolgt die Geschäftsleitung eigene Zielsetzungen (z.B. Gehaltsmaximierung), welche den Interessen des Eigentümers zumindest teilweise entgegenstehen. Aus der Sicht des Eigentümers wird damit eine optimale Zielerreichung verhindert. Dieses Auseinanderfallen von Eigentümer und Geschäftsleitung führt zum sog. Principal-Agent-Problem, d.h. eine Person (Prinzipal) beauftragt eine andere Person (Agenten) in ihrem Auftrag zu handeln, wobei der Interessenkonflikt zwischen den beiden Vertragsparteien durch eine Informationsasymmetrie zugunsten des Agenten überlagert wird. Dem zu be-

108 Vgl. Monßen, H-G., ZfgG 1998, S.291-292; Rappaport, A, 1995, S. 5 ff.

gegenen stehen dem Eigentümer zwei grundsätzliche Instrumente zur Verfügung (Prinzipal-Agent-Theorie):¹⁰⁹

- a) In die Vertragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent ist ein Shareholder-Value konformes Motivations- und Anreizsystem eingebaut. Die Ziele der Eigentümer sind nur dann annähernd mit den Zielen der Geschäftsleitung kompatibel, falls deren Vergütung an die Entwicklung der Shareholder gekoppelt ist.
- b) Kontrolle der Geschäftsleitung, wobei sich in der rechtlichen und betrieblichen Praxis die Delegation der Kontrolle an den Aufsichtsrat, Mitarbeiter und Wirtschaftsprüfer durchgesetzt hat.

4. *Anteils- bzw. Nutzerorientierte Informationen*

Die Ausgestaltung der Auftragsbeziehungen zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Auftragnehmer (Agent) beinhaltet durch Offenlegung das Ziel, über Unternehmenstatbestände und -entwicklungen zu informieren, die den Unternehmenswert beeinflussen. Dadurch soll die zugunsten des Agenten bestehende Informationsasymmetrie abgebaut werden. Der Eigentümer (Prinzipal) erwartet von der Geschäftsleitung (Agent) eine unvoreingenommene, stetige und zeitnahe Berichterstattung. Damit wird einerseits eine Beurteilung über die Werthaltigkeit des Unternehmens ermöglicht, andererseits werden aber auch das Vertrauen in das Unternehmen und die Identifikation auf diese Weise gefördert.

Eine am Eigentümerinteresse bzw. an der Unternehmenswertmaximierung orientierte Unternehmensleitung erfordert die Messbarkeit des unternehmerischen Handelns bzw. Erfolges. Dabei sind neben der messtechnischen Genauigkeit des Instrumentariums bei der praktischen Umsetzung sowohl Wirtschaftlichkeits- als auch Kommunizierbarkeitsaspekte von besonderer Bedeutung. Aus der Fülle von Instrumentarien werden als Maßstab des Shareholder-Value-Konzeptes etwa folgende zielgerichtete und wertorientierte Größen genannt:

- Discounted Cash-flow (DCF)
- Cash-flow Return on Investment (CFROI)
- Economic Value Added (EVA)

¹⁰⁹ Vgl. Beck, R., 2003, S. 20-22; Behringer, St., 2001, S.33-35; Siegert, Th., Zfbf 1995, S. 601; Richter, R./Furubotn, E., 2003, S. 173-175.

– Cash Value Added (CVA)

Im Rahmen dieser wertorientiert ausgerichteten Maße hat sich in der Praxis das Discounted Cash-flow-Verfahren herausgebildet.¹¹⁰ Aufgrund dessen Bedeutung, insbesondere beim Einsatz im Rahmen der ertragsorientierten Wertermittlung bei Immobilien wird das Discounted Cash-flow-Verfahren im weiteren Verlauf der Abhandlung näher betrachtet.

1.3.2 Stakeholder-Value-Ansatz

Trotz der Popularität des Shareholder-Value-Ansatzes wird häufig in der Meinungsbildung vernachlässigt, dass Unternehmen, um existieren zu können, nicht nur Kapital, sondern darüber hinaus weitere Ressourcen benötigen. Während die Vertreter des Shareholder-Value-Ansatzes das Unternehmen als Instrument zur Maximierung des Gewinnstrebens der Eigenkapitalgeber betrachten, interpretieren die Gegner das Unternehmen als sozioökonomisches System. In diesem System finden sich, aufgrund der Betroffenheit gegenüber dem Unternehmen, verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen zusammen. Diese Betroffenheit bringt zum Ausdruck, dass die Unternehmensumwelt eine breite Interessenvielfalt verfügt, die nicht unbedingt mit der Maximierung des Gewinnstrebens, welche die Shareholder (= Eigentümer) mit dem Unternehmen verfolgen, übereinstimmen muss. Der Stakeholder-Value-Ansatz postuliert eine Hinwendung auf die Bedürfnisse verschiedenster Anspruchsgruppen, die mit dem Unternehmen direkt als auch indirekt in Verbindung stehen.¹¹¹ Jede Anspruchsgruppe leistet einen spezifischen Beitrag zum Unternehmen und erhebt als Gegenleistung Ansprüche gegenüber dem Unternehmen. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, die Interessengegensätze der verschiedenen Anspruchsgruppen zum Ausgleich zu bringen. Bei der Ausrichtung einer Stakeholder orientierten Unternehmenspolitik ist es aus diesem Grunde notwendig,¹¹²

110 Vgl. Beck, R., 2003, S. 57; IDW, WP-Handbuch 2008, Bd. II., A Tz 10, S. 4.

111 Vgl. Beck, R., 2003, S. 28; Behringer, St., 2001, S. 40.

112 Vgl. Hill, W., 1996, S. 415 ff. ; Janisch, M., 1993, S. 96 ff.

- alle Gruppeninteressen bei der Formulierung von Unternehmenszielen zu berücksichtigen
- den verschiedenen Gruppen eine Partizipation an der Unternehmensführung zu ermöglichen und
- die sozialen Belange der schwächeren Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lassen sich die Grundelemente von Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Value-Ansatz nach folgendem Schaubild charakterisieren:

Bezeichnung	Shareholder-Value	Stakeholder-Value
Ausrichtung:	auf Eigentümer	auf verschiedene Anspruchsgruppen (z.B. Arbeitnehmer, Fremdkapitalgeber, Kunde, Lieferanten, Mitglieder, Öffentlichkeit, Staat)
Ziel:	Wertsteigerung für die Eigentümer	gleichrangige Befriedigung sämtlicher Anspruchsgruppen
Problem:	Gefahr der Vernachlässigung der Interessen anderer Anspruchsgruppen	Auswahl und Abgrenzung der Anspruchsgruppen; mehrdimensionales Zielsystem

Abb. 11: Gegenüberstellung von Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Value-Ansatz

Quelle: Beck, R., 2003, S. 28

Die organisationstheoretischen Wurzeln dieser Stakeholder orientierten Unternehmensführung liegen in der Anreiz-Beitrags-Theorie¹¹³ sowie in der auf dieser Theorie aufbauenden Koalitionstheorie,¹¹⁴ welche angesichts der Bedeutung auf den unternehmerischen Willensbildungsprozess und der damit verbundenen strategischen Ausrichtung

¹¹³ Vgl. March, J. G./Simon, H. A., 1967.

¹¹⁴ Vgl. Cyert, R. M./March, J. G., 1963.

nachfolgend näher beleuchtet werden. Vor diesem Hintergrund sind möglichst alle wichtigen Stakeholder, welche am Unternehmensgeschehen beteiligt sind, zu identifizieren, d.h. Risiken, welche von den Stakeholdern ausgehen bzw. welche Stakeholder welche Risiken bewirken, sowie Sprache, Ideologie, Organisationsform, Effizienz und Ressourcen der Stakeholder sind hinreichend bekannt. Die Ergebnisse liefern eine Grundlage, die es ermöglicht, Strukturen und Systeme zu definieren bzw. iterierend zu überprüfen und gegebenenfalls an die neuen Herausforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen. Des Weiteren werden diejenigen Geschäftsfelder des Unternehmens identifiziert, bei denen ausdrücklicher Handlungsbedarf besteht und Grenzen verdeutlicht, innerhalb derer unternehmerisches Handeln möglich ist.

1.3.2.1 Anreiz-Beitrags-Modell

Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht davon aus, dass ein (potentieller) Organisationspartner sich zum Beitritt oder zum Verbleib in der Organisation hiernach entschließt, falls er die Gesamtheit der von der Organisation gebotenen Anreize (= A) subjektiv höher oder mindestens gleichwertig bewertet als die Gesamtheit der von ihm an die Organisation zu leistenden Beiträge (= B) mit der Formel:¹¹⁵

$$\frac{\sum A}{\sum B} \geq 1$$

Um demzufolge einen Interessenausgleich bestmöglich zu gewährleisten, ist die Unternehmenstätigkeit aus dem Blickwinkel der Anspruchsgruppen zu beurteilen. Infolge dieser Positionierung ergibt sich die Notwendigkeit, eine große Anzahl verschiedener und interdependenter Ziele zu berücksichtigen, die durch den verstärkten Wettbewerb, die verschiedenen Interessen der einzelnen Akteure im Gesamten und dem gestiegenen Anspruchsniveau der Organisationspartner ausgelöst wurden. Da sich diese Ausrichtung von der Mitgliederorientierung über die Mitgliederzufriedenheit bis hin zur Mitglieder-

¹¹⁵ Vgl. Dülfer, E., 1995, S. 49-51.

bindung erstreckt, hat sie folglich für Genossenschaften eine besondere strategische Bedeutung.

Für die kontinuierliche Leistungserstellung in einer Organisation sind einerseits „Beiträge“ (Leistungen) der Organisationspartner, andererseits aber „Anreize“ (Gegenleistungen) der Organisation für ihre Partner notwendig, und zwar so, als die Beiträge und die Anreize mindestens gleichwertig sind. Außerdem wird unterstellt, dass jede der Organisation angehörende Person oder Partner über individuelle Werte und Ziele verfügt, die sie durch ihre Beteiligung an der Organisation erfüllt sehen möchte. Die an die Organisation zu leistenden Beiträge werden dabei – nach Maßgabe der persönlichen Wertvorstellungen – von den Individuen negativ, die von der Organisation empfangenen Anreize dagegen solange positiv eingeschätzt, wie die Gesamtheit der Anreize höher bewertet wird als die Gesamtheit der geleisteten Beiträge.¹¹⁶ Falls dies zutreffend ist, dürften die Beteiligten zufrieden sein und weder zusätzliche Ansprüche, z.B. die Forderung nach Änderung der Ziele oder nach einer verbesserten Anpassung der Beiträge und Anreize an die Organisation stellen, noch mögliche Sanktionsmaßnahmen überlegen. Folgende Entscheidungskonstellationen wären bspw. bei einem genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen denkbar:¹¹⁷

1. Ein Außenstehender wäre nur dann zum Unternehmensbeitritt bereit, wenn die Genossenschaft diesem externen Geschäftspartner einen größeren Anreiz-Beitrags-Saldo offeriert als konkurrierende Unternehmen.
2. Es ist davon auszugehen, dass der Außenstehende nach dem Eintritt als künftiger Geschäftspartner in der Organisation der Genossenschaft den erwarteten Anreiz-Beitrags-Saldo gegenüber alternativen, konkurrierenden Organisationen entgegengesetzt. Das Vergleichsresultat präferiert das Verbleiben in der Organisation oder bei fehlender Loyalität wird die Gruppenzugehörigkeit aufgekündigt.
3. Mitarbeiter der Organisation werden ihr Dienstverhältnis solange aufrechterhalten, wie die ihnen individuell bedeutsamen Zielbereiche, wie z.B. Existenzsicherung, Einkommen, soziale Anerkennung, Entfaltung/Mitbestimmung in vollem Umfang gebotenen Anreize verglichen mit den zu leistenden Beiträgen attraktiv erscheinen.

116 Vgl. Jokisch, H., 1974, S.44 ff.

117 Vgl. Ringle, G., 1992, S. 12-13.

4. Für die Beitritts- und Kooperationsform wäre bestimmend, ob sich in der Einschätzung der Genossenschaft im Vergleich zu anderen Rechtsformen eine günstigere Anreiz-Beitrags-Relation, bspw. Kosten- und Finanzierungseffekte, werbe- und wettbewerbsstrategische Vorteile, Risikominderung und diesen negativ empfundene, gegenüberzustellende systembedingte Konsequenzen, wie Verbundtreue, Einschränkung der Entscheidungsautonomie und wirtschaftliche Selbständigkeit ergibt.

1.3.2.2 Koalitionsmodell

Als Ergebnis dieses stetigen Meinungsbildungs- und Verhandlungsprozesses, indem eventuelle Zielkonflikte in monetärer und nicht monetärer Art zum Ausgleich gebracht werden müssen, entstehen die gleichberechtigten Ziele der Organisation. Dieser Konsens bildet die Basis für weitere Verhandlungen zwischen den Organisationspartnern über die detaillierte Ausgestaltung des Zielsystems des Unternehmens. Bei der Erklärung dieses Zielbildungsprozesses in genossenschaftlichen Unternehmen wird von einer Koalition verschiedener Individuen ausgegangen (Koalitionsmodell). Einen Ausgangspunkt stellt dabei die Überlegung dar, dass ein jedes Unternehmen in eine vielschichtige, komplexe, gesellschaftliche Umgebung eingebettet und es dementsprechend eine Vielzahl von Einzelpersonen und Gruppen (Koalitionspartner) gibt, welche an ihm interessiert und beteiligt sind. In diesem Modell hat die Unternehmensleitung neben einer koordinierenden Aufgabe die Funktion, das erwirtschaftete Kooperationsergebnis auf die Koalitionspartner zu verteilen, unter der Bedingung, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.¹¹⁸

Diese Überlegungen der Koalitionstheorie werden in dem Stakeholder-Ansatz aufgegriffen und zu einem interessenpluralistischen Managementansatz verarbeitet. Dabei werden diejenigen Organisationsteilnehmer erfasst, welche sich in ihrer Beziehung zum Unternehmen einbringen, Risiko übernehmen oder allgemeines Interesse an dem Unternehmen hegen. Vorrangiges Ziel des Stakeholder-Managements ist es, die für das Unternehmen relevanten Gruppierungen zu identifizieren, deren Anforderungen und Er-

118 Vgl. Spremann, Kl., 2002, S. 482-485; Engelhardt, W.W., 1992, S. 367.

wartungen zu analysieren und für einen bestmöglichen Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen zu sorgen.¹¹⁹ Zur Identifikation der relevanten Stakeholder/Koalitionsteilnehmer ist es in einem ersten Schritt hilfreich, diese nach folgenden selbst formulierten Kriterien schemenhaft zu differenzieren:

Stakeholder	Unternehmensanspruch	Unternehmensbeitrag	Kennzahl: Anreiz /Beitrag ≥ 1
Eigenkapitalgeber, Eigentümer, Anteilseigner	Wertsteigerung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Eigenkapital	Gewinn/Kapital x Zeit
Fremdkapitalgeber	zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital	Zins/ Kapital x Zeit
Mitglieder	ökonomische und außerökonomische Förderung	Geschäftsabschlüsse mit der Genossenschaft	Fördererfolg/ Genossenschaftstreue
Arbeitnehmer	leistungsgerechte Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, motivierende Arbeitsplatzbedingungen	auszuführende Tätigkeiten	Entgelt/Kapital x Zeit
Unternehmensleitung	Gehalt, Einfluss, Macht, Prestige	dispositive Tätigkeiten	Entgelt/Kapital x Zeit
Lieferant	zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Verkauf von Gütern bzw. Produkten	Verkaufserlös/ Liefermenge
Kunde, Nutzer	preisgünstige und qualitativ dem Anspruch entsprechende Güter bzw. Produkte (Wohnungen)	Abnahme von Gütern bzw. Produkte (Wohnungen)	Produktmenge/ Kaufsumme
Staat	Steuerzahlungen, Einhaltung von Rechtsvorschriften	Infrastruktur, Rechtsordnung, Investitionsanreize	gesamtwirtschaftl. Nutzen /gesamtwirtschaftl. Kosten
Öffentlichkeit	Umweltschutz, Einsatz energieeinsparender Technologien	Umweltprodukte	Umweltnutzen/ Umweltkosten

Abb. 12: Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Beck, R., 2003, S. 29-33

Diese Koalitionsteilnehmer haben Einfluss auf das Unternehmen und seinen Erfolg, in dem sie über die Vergabe von Kapital (Eigenkapital/Fremdkapital), Beschäftigungsaufnahme sowie die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen entscheiden. Für Genossen-

¹¹⁹ Vgl. Beck, R., 2003, S. 29-36.

schaften ist die Koalitionstheorie als Erklärungsmodell besonders zweckmäßig, da alle oben genannten Partner am Willensbildungsprozess beteiligt sind.

In einer weiteren Klassifizierung kann zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden werden. Als primäre Stakeholder werden solche Kunden bezeichnet, die einen direkten, faktischen, ökonomischen Einfluss auf das Unternehmen nachweisen, der auf formalen, vertraglichen oder sogar gesetzlichen (genossenschaftliche Prüfungsverbände) Beziehungen fundiert ist. Sie sind von besonderer strategischer Relevanz und für die Positionierung der Genossenschaft im Wettbewerb substanziell. Sekundäre Stakeholder üben lediglich einen indirekten, geringen oder nur potenziellen Einfluss auf die Genossenschaft aus. Ihre Bedeutung für die Positionierung des Unternehmens ist eher gering. Die unternehmensstrategische Bedeutung einer Anspruchsgruppe wird bei dieser Klassifizierung umso höher eingestuft, je stärker die Genossenschaft auf das Vertrauen der Stakeholder angewiesen, je größer der Abhängigkeitsgrad und je ausgeprägter die Machtfülle der Koalitionsgruppe ist.

Bei der Unterscheidung der Anspruchsgruppen in interne und externe Koalitionsteilnehmer¹²⁰ ist eine eindeutige Zuordnung nicht möglich, da deren Einflussnahme auf die Zielbildung unterschiedlich sein kann. Bei Genossenschaften ist es jedoch angebracht, die gesetzlich vorgeschriebenen Organe (Vorstand, Aufsichtsrat, Mitglieder-/Vertreterversammlung) als interne Koalitionsteilnehmer anzusehen. Weiterhin sind die Mitarbeiter als interne Koalitionsteilnehmer zu berücksichtigen, wobei der Grad der Einflussnahme abhängig ist von der Arbeitnehmervertretung, beispielsweise im Aufsichtsrat der Genossenschaft. Unter den externen Koalitionsteilnehmern versteht man solche, welche mit ihren Interessen und Handlungen auf das System der Genossenschaft einwirken, ihre Zielformulierung aber nicht direkt beeinflussen können. Dazu gehören Anteilseigner, Fremdkapitalgeber, Kunden/Nutzer, Lieferanten, Staat und Öffentlichkeit. Sie werden auch als strategische Anspruchsgruppen bezeichnet. Ihre Machtstellung ist im Vergleich zu den indirekten Koalitionspartnern stärker ausgeprägt und sie versuchen mit ihren Erwartungshaltungen und Ansprüchen die Unternehmenstätigkeit nachhaltig zu beeinflussen. Je stärker die Genossenschaft von dem Verhalten der Koalitions-

120 Vgl. Fritz, R., 1985, S. 12-21.

partner abhängig ist, desto größer ist deren strategische Relevanz für die Unternehmensleitung.¹²¹

Der Koalitionspartner „Öffentlichkeit“ (z.B. Konkurrenten, Gewerkschaften, Umwelt, Medien), welche die zusammengefassten Interessen vor- und nachgeschalteter Wirtschaftseinheiten repräsentieren, werden nur situationsbedingt koalitionsrelevant und haben somit unterschiedliche Bedeutung für die Genossenschaft. Die Schnittpunkte der unternehmerischen Tätigkeit mit den Interessen der Stakeholder zeigt folgende Betrachtung:

	Grundlage: § 275 HGB		Stakeholder
	Nutzen	→	Kunden, Nutzern,
. / .	Materialkosten	→	Lieferanten
=	Bruttoergebnis		
. / .	Personalkosten	→	operativ tätige Mitarbeiter
. / .	Verwaltungs-und Vertriebskosten	→	dispositiv tätige Mitarbeiter
=	Betriebsergebnis		
. / .	Fremdkapitalgeber	→	Kreditgeber
=	Ergebnis vor Steuern		
. / .	Steuern	→	Staat
=	Ergebnis nach Steuern		
. / .	Eigenkapitalkosten	→	Mindestverzinsung (Mitgliederdividende aus Sicht der Eigentümer)
=	Zusatznutzen		

Abb. 13: Wertbeitrag und Stakeholder

Quelle: Beck, R., 2003, S. 33

2 Zwischenergebnis

Die Gegenüberstellung des Shareholder-Value-Ansatzes und des Stakeholder- Konzeptes zeigt, dass einerseits eine Analyse aus der Perspektive der Eigentümer bzw. Anteils-

¹²¹ Vgl. Theurl, Th., 2002, S. 89 ff.

eigner (= Shareholder) und andererseits aus dem Blickwinkel des Managements (= Stakeholder) erfolgt. Dementsprechend ist das Ziel der Konzeptanwendung im ersten Fall das der Unternehmenswertsteigerung und im zweiten Fall die Erhöhung des Handlungsspielraumes der Unternehmensleitung zur Verbesserung des Unternehmenserfolges. Beide Ziele können zwar einander widersprechen; sie können aber auch kompatibel sein. Wesentlich ist dabei, dass keines der Konzepte bestimmte Stakeholder a priori ausschließt. Das Shareholder-Value-Konzept zeichnet sich durch eine stringente Ausrichtung auf das Anteilseigner- bzw. Eigentümerinteresse aus.

In diesem Sinne lässt sich dieses Konzept unter den Begriff des Förderzweckes gemäß § 1 GenG subsumieren. Das Hauptziel, d.h. die Erfüllung des Förderzweckes, ein Auftrag, der sich weitaus vielschichtiger gestaltet als der Shareholder-Value-Ansatz, setzt die Förderfähigkeit voraus. Ohne Gewinnstreben lässt sich die Förderfähigkeit nicht aufrechterhalten. Da das Shareholder-Value-Konzept die langfristige Gewinnmaximierung zur Existenzsicherung intendiert, steht das Konzept als Synonym für Förderfähigkeit und damit auch für die Erfüllung des Förderzweckes. Shareholder-Value und genossenschaftlicher Förderzweck sind insofern keine sich ausschließenden Konzepte.

Das Stakeholder-Value-Konzept ist entsprechend seines qualitativen Charakters weniger stark operationalisiert als der primär finanziell ausgerichtete Shareholder-Value-Ansatz. In seiner hier dargestellten Form hebt es in einer weiteren unteren Ebene zwar die Bedeutung verschiedener Stakeholder hervor, zeigt allerdings nicht, wie deren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu bewerten ist. So betont der Stakeholder-Value-Ansatz, dass genossenschaftliche Unternehmen von den dargestellten Interessengruppen, welche Ressourcen zur Leistungserbringung liefern, abhängen. Er zeigt, welche Interessengruppen einen Einfluss an die Zielerreichung, d.h. Förderzweckerfüllung, des Unternehmens haben bzw. von dieser in ihrer Zielerreichung beeinflusst werden. Für eine betriebswirtschaftliche Zielausrichtung ist der Stakeholder-Value-Ansatz wenig geeignet. Dennoch finden sich Elemente des Stakeholder-Konzeptes innerhalb des Shareholder-Value-Ansatzes, zumal Interessen anderer Anspruchsgruppen im Rahmen des Shareholder-Value-Ansatzes berücksichtigt werden. Jedoch immer auf Ebenen, die dem Ziel des Shareholder-Value wiederum untergeordnet sind und nur insoweit, wie diese den Shareholder-Value fördern oder ihn zumindest nicht negativ beeinträchtigen. Gerade ein gesundes und erfolgreiches, am Shareholder-Value orientiertes Unternehmen

wird eher in der Lage sein, die Wahrung der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen, wie z.B. hohe Gehälter, sichere und attraktive Arbeitsplätze, kontinuierliche Steuerzahlungen, zufriedene Mieter bzw. Nutzer, Lieferanten/Dienstleister, hohe Umweltstandards etc., zu gewährleisten. Dagegen wird ein Unternehmen, welches sich ausschließlich durch seine konsequente Ausrichtung auf mehrere Interessengruppen fokussiert, seine Existenz tendenziell stärker gefährden. Damit sollte die Beachtung der Stakeholder-Interessen vielmehr als eine notwendige Voraussetzung einer Shareholder-Value-Strategie betrachtet werden, nicht aber als eigenständige Zielsetzung.

Eine Unternehmensleitung, die beabsichtigt, die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmenspolitik an den Interessen der Stakeholder auszurichten, muss vorab die für das Unternehmen relevanten Stakeholder identifizieren, wobei eine gewisse sozialpsychologische Offenheit der Unternehmensleitung vorausgesetzt wird. Danach sind die bestehenden Interessen und die Erwartungshaltung der Stakeholder an das Unternehmen zu ordnen und nach folgendem selbstkonzipierten Schema zu analysieren, um danach die strategische Ausrichtung abzuarbeiten.

1. Gruppenidentifikation der für das Unternehmen relevanten Stakeholder
2. Gruppeneinordnung mit Sachverhaltsanalyse
 - in Beziehung zum Markt
(Stakeholder: Eigentümer, Anteilseigner, Fremdkapitalgeber, Mitglieder, Arbeitnehmer, Unternehmensleitung, Lieferant, Kunde, Mieter/Nutzer)
 - in Beziehung des Unternehmens zur Gesellschaft
(Eingruppierungen: Fall- und sachorientiert, ethisch-religiös, ideologisch-fundamental)
 - in Beziehung des Unternehmens zur Exekutive, Judikative, Legislative
(Stakeholder: Ministerien, Verwaltungen, Aufsichtsbehörden, Fachbehörden, Lobbyisten)
 - in Beziehung des Unternehmens zu den Medien
(Stakeholder: Presse, Rundfunk, Fernsehen)
3. Einschätzung der wichtigsten Bestimmungsgrößen der Stakeholder nach den Faktoren
 - Kommunikation (Sprache der Stakeholder)
 - Verständnis (Ideologie der Stakeholder)

- Effizienz und Durchsetzung (Organisationsform der Stakeholder)
- Ressourcen (Macht der Stakeholder)

Die Ergebnisse der Analyse finden Eingang in das Zielsystem der Genossenschaft. Jedoch bleibt festzuhalten, dass der Stakeholder-Value-Ansatz von sich aus für eine betriebswirtschaftliche Zielausrichtung unzweckmäßig erscheint. Die Beachtung der Stakeholder-Interessen sollte vielmehr als eine notwendige Voraussetzung einer Shareholder-Value-Strategie betrachtet werden.

3 Das Zielsystem der Wohnungsgenossenschaft

Es wurde weiter oben bereits hervorgehoben, dass der strategischen Ausrichtung von Wohnungsgenossenschaften traditionellerweise die Orientierung an der Erfüllung des Förderzweckes gemäß § 1 GenG zugrunde liegt. Demnach wird der Förderzweck erfüllt, sobald die Genossenschaft eine Leistung erwirtschaftet, diese an die Mitglieder weitergibt und ihren eigenen Betrieb absichert, um langfristig förderfähig zu bleiben, wobei der Umfang der tatsächlichen Förderung rechtlich nicht festgelegt ist.¹²² Als Untergrenze kann angenommen werden, dass eine Förderung der Mitglieder dann vorliegt, solange diese bei Wohnungsunternehmen besser gestellt sind, als bei anderen Unternehmen. Durch die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft definiert sich die Obergrenze der Förderung. Nach den bisherigen Ausführungen lässt sich erkennen, dass die Erfüllung des Förderzweckes das Hauptziel einer Wohnungsgenossenschaft, mit der Möglichkeit der Verfolgung von Ober-, Zwischen- und Unterzielen, darstellt.

¹²² Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 64-66.

3.1 Der Förderzweck als Ansatzpunkt eines genossenschaftlichen Zielsystems

Wohnungsgenossenschaften unterliegen in gleichem Maße als andere privatwirtschaftliche Unternehmen allgemein gültigen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, d.h., um den Förderzweck zu erfüllen, müssen diese sich als Wirtschaftsunternehmen verstehen. Mit Hilfe der Formulierung und Vorgaben von Subzielen soll der Förderzweck konkretisiert bzw. operationalisiert werden. Grundvoraussetzung ist jedoch die Sicherung der ökonomischen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Zudem kann die Operationalisierung des Förderzwecks die Transparenz der genossenschaftlichen Leistungserbringung gegenüber den Interessengruppen intensivieren sowie zur Steigerung der unternehmerischen Effizienz beitragen.

3.1.1 Operationalität der Ziele

Ausgehend von der Definition des Zielbegriffes als ein von Individuen, Gruppen oder Organisationen (= Entscheidungsträger) gewünschter, anzustrebender, zukünftig verstandener Zustand, der im Ablauf von Handlungsprozessen erreicht werden soll, aber auch verfehlt werden kann,¹²³ ist abzuleiten, dass zielgerichtetes Handeln erst durch eine Präzisierung des jeweiligen Zieles ermöglicht wird. Diese Präzisierung wird durch die Forderung der Operationalität der Ziele hinsichtlich der Kriterien Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug gewährleistet. Operationalität setzt wiederum voraus, dass das erteilte Ausmaß der Ziele je nach deren Beschaffenheit und Formulierung gemessen werden kann. Die inhaltliche Fixierung eines Zieles bedeutet die exakte Benennung des monetären, d.h. in Geldeinheiten ausgedrückten Zieles (z.B. Umsatzmaximierung, Gewinnmaximierung, Mindesteigenkapitalrendite usw.). Zu den nicht-monetären, d.h. in Geldeinheiten nicht messbaren Zielsetzungen, gehören beispielsweise die Anzahl von Arbeitsplätzen oder das Bestreben, die Umweltbelastung durch Lärm, Hitze, Abwasser, Schadstoffe etc. zu vermindern. Neben diesen messbaren nicht-monetären Zielsetzungen existieren weiterhin die nicht messbaren nicht monetären Zielsetzungen, wie z.B. Macht, Ruhm,

¹²³ Vgl. Heinen, E., 1966, S. 59 ff; Dinkelbach, W./Kleine, A., 1996, S. 15 ff; Müller Philips Sohn, H., 1997, S. 848.

Unabhängigkeit, oder das Ziel, die bisherige Familientradition weiter zu führen. Damit die Zielerreichung kontrollierbar ist und über betriebliche Instrumente gesteuert werden kann, besteht die Notwendigkeit, dass die Ziele nicht vage umschrieben, sondern präzise und eindeutig ausgedrückt werden.¹²⁴

Das zweite Kriterium der Operationalität ist die Messbarkeit des Ausmaßes der Zielerreichung, denn Operationalisierung von Zielen liegt dann vor, wenn überprüft werden kann, bis zum welchem Zielerreichungsgrad die Ziele erreicht wurden. Nach der Quantifizierbarkeit des Zielerreichungsgrades lassen sich drei Arten unterscheiden:¹²⁵

1. Nominal quantifizierbare Ziele, welche sich lediglich in Form von „Ja/Nein“ Aussagen darstellen lassen.
2. Ordinal quantifizierbare Ziele, die sich dadurch auszeichnen, dass sich die jeweiligen Zielerreichungsgrade in eine qualitative Rangfolge („sehr gut“, „gut“, „ausreichend“) bringen lassen. Dabei lässt sich nur feststellen, ob ein Zielerreichungsgrad größer oder kleiner als ein anderer Zielerreichungsgrad ist, oder ob sich die beiden Zielerreichungsgrade genau entsprechen.
3. Kardinal quantifizierbare Ziele, d.h. die Zielerreichungsgrade werden nicht nur in eine qualitative Rangfolge gebracht, sondern sind zudem quantitativ miteinander vergleichbar.

Als letztes Operationalitätskriterium ist die Geltungsdauer der Ziele anzuführen. Die zeitliche Dimensionierung kann so untergliedert werden, in dem der Zielsetzung ein Zeitpunkt, d.h. dass das Ziel an einem bestimmten Zeitpunkt zu erfüllen ist, oder ein festgelegter Zeitraum zugrunde gelegt wird. Bezüglich der Fristigkeit können Zielsetzungen in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterschieden werden, wobei es von den individuellen Gegebenheiten abhängig ist, eine genauere Bestimmung und Differenzierung der Zeiträume vorzunehmen.

Nach dem Zeitbezug der Ziele lassen sich schließlich noch statische und dynamische Zielsetzungen differenzieren. Während bei den statischen Zielen die Entwicklung im Zeitablauf unberücksichtigt bleibt, wird der Zeitablauf bei den dynamischen Zielen explizit einbezogen.

124 Vgl. Krämer, G., StB 2002, S. 90-92.

125 Vgl. Krämer, G., StB 2002, S. 90-91.

Es ist zu fixieren, dass die Dimensionen Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug als notwendige Bestandteile einer operationalen Zielformulierung anzusehen sind. Da sich der Entscheidungsträger bei der Festlegung der Unternehmensziele unter diesen Voraussetzungen nicht nur nach seiner persönlichen Motivationsstruktur zu orientieren hat, sondern auch die Interessen von anderen unternehmensexternen oder -internen Interessengruppen (= Stakeholder) mehr oder weniger stark einzubeziehen hat, setzt sich die Zielkonzeption des Unternehmens in der Regel aus einer Mehrzahl von Einzelzielen zusammen, die gleichzeitig angestrebt werden. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen können verschiedene Ausprägungen besitzen, wobei sich folgende Zielbeziehungen unterscheiden lassen:¹²⁶

1. Indifferente Zielbeziehungen, d.h. die Erfüllung eines Zieles besitzt keinen Einfluss auf die Erfüllung eines anderen Zieles, bzw. Zielneutralität liegt vor, wenn sich zwei gleichzeitig verfolgte Zielsetzungen gegenseitig nicht beeinflussen.
2. Komplementäre Zielbeziehungen sind Ziele, bei denen die zunehmende Erhöhung des Zielerreichungsgrades des einen Zieles eine Steigerung des Zielerreichungsgrades des anderen Zieles bewirkt.
3. Konkurrierende Zielbeziehungen liegen vor, wenn die zunehmende Erhöhung des Zielerreichungsgrades des einen Zieles eine Verringerung des Zielerreichungsgrades des anderen Zieles erzeugt.
4. Antinome Zielbeziehungen bestehen, falls sich zwei Zielsetzungen gegenseitig ausschließen. Insofern können antinome Zielbeziehungen als extreme Ausprägung konkurrierender Zielbeziehungen aufgefasst werden.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Erfüllung des Förderzweckes die Spitze im genossenschaftlichen Zielsystem bildet, unter der Voraussetzung, die ökonomische Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Damit ist die Erfüllung des Förderzweckes als Wesensmerkmal der Genossenschaft zu erachten, mit der Folgerung, daraus ein Dauerauftrag abzuleiten. Dementsprechend muss die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderzweckes das Hauptziel, mit der Möglichkeit der Verfolgung untereinander hierarchisch geordneter Oberzielen¹²⁷ sein. Ausdruck dieses Bemühens ist wiederum

¹²⁶ Vgl. Krämer, G., StB 2002, S. 92; Kahle, E., 2001, S. 29-30.

¹²⁷ Vgl. Olfert, Kl., 1999, S. 45-55

1. die Erhaltung der Liquidität, d.h. dass die Genossenschaft nicht zahlungsunfähig wird,
2. die Rentabilität, als Maßzahl aus dem Verhältnis von Gewinn/Kapital,
3. Unabhängigkeit, d.h. Verhinderung von Einflussnahme Außenstehender und
4. Sicherheit, d.h. die Forderung des Ausschlusses von Verlusten, sowie das Erreichen von möglichen Gewinnen.

Neben diesen Oberzielen können auch Zwischenziele vorgegeben werden, welche anschließend Mittel zur Erreichung der Oberziele und diese wiederum Mittel zur Realisierung des Hauptzieles sind. Diese Zwischenziele können in dem Statut der Genossenschaft durch Konkretisierung des Förderzweckes gemäß § 6 GenG als „Gegenstand des Unternehmens“ festgelegt werden. Als begleitendes Nebenziel werden die Verteilungsnormen über das produzierte Förderungspotential zwischen dem Genossenschaftsbetrieb, den Mitgliederwirtschaften und den Mitgliedern erachtet, da das Verteilungsproblem (Stakeholderanalyse) insofern auch Auswirkungen auf die Verhaltensmaßnahmen der Mitgliederwirtschaften in ihrer Wertschätzung des Förderzweckes hat. Abgesehen davon können Unterziele statuarisch fixiert sein bzw. von den Genossenschaftsorganen beschlossen werden. Auf Basis dieser Ausführungen sollen in der folgenden selbstentwickelten Abbildung 14 die genossenschaftlichen Zielsetzungen nach deren Bedürfnissen verdeutlicht werden.

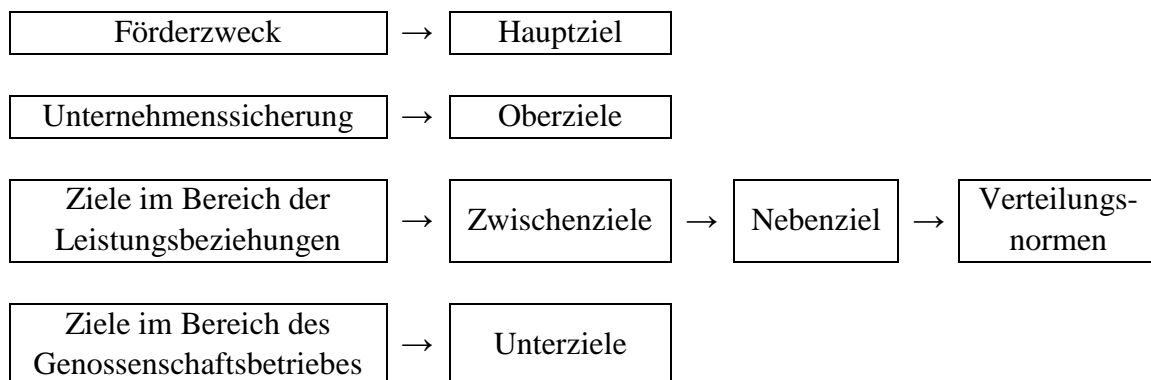


Abb. 14: Das Zielsystem der Genossenschaft

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.2 Der wohnungsgenossenschaftliche Unternehmensgegenstand als Erfüllung des Förderzweckes

Bei genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen steht die „gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung“ im Mittelpunkt der Förderzwecksetzung. Die Erfüllung dieses Hauptzieles erfolgt hierbei regelmäßig durch

- die Überlassung von Wohn- und Gewerberäumen im Wege rechtlich selbständiger Nutzungsverträge (Mietverträge),
- die Unterstützung bei der Bildung oder Verwaltung von Wohnungseigentum,
- kooperative Hilfeleistung bei der Vermittlung, beim Bau oder der Modernisierung von Häusern bzw. Wohnungen.¹²⁸

Der statuarisch aufgenommene Unternehmensgegenstand (§ 6 Nr. 2 GenG), den die Wohnungsgenossenschaft grundsätzlich frei bestimmen kann, ist das Mittel, die Art und Weise mit dem sie ihren Förderzweck im Sinn des § 1 Abs. 1 GenG zu erreichen sucht. Der Unternehmensgegenstand darf daher dem Förderzweck nicht widersprechen, vielmehr konkretisiert der Unternehmensgegenstand den Förderzweck. Dabei muss die statuarische Festlegung dahingehend bestimmt erfolgen, damit seitens der Mitglieder und außenstehender Dritter – insbesondere der Gläubiger – erkennbar wird, in welchen Geschäftszweigen die eingetragene Genossenschaft ihre unternehmerische Tätigkeit entfalten soll.¹²⁹ Der Unternehmensgegenstand der Wohnungsgenossenschaft kann, je nach Ausgestaltung der Satzung, bzw. den Tätigkeitsbereichen und am Bedarf ihrer Mitglieder ausgerichtet, beispielsweise folgende Elemente beinhalten:¹³⁰

- die Errichtung von Bauten in allen Rechts- und Nutzungsformen als Bauherr
- der Erwerb und die Veräußerung von bebauten und unbebauten Grundstücken, von Erbbaurechten, von Wohnungs- bzw. Teileigentum
- die Überlassung von Wohn- und Geschäftsräumen zur Nutzung
- die Vermittlung von Grundstücken, grundstücksgleichen Rechten, Wohn- und Gewerberaum

128 Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Keßler, J., 2001, S. 41.

129 Vgl. Beuthien, V., 2004, S. 144.

130 Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 124-126.

- die Betreuung der Vorbereitung oder Durchführung von Bauvorhaben in eigenem oder fremden Namen für eigene oder für fremde Rechnung
- die Verwaltung sowie die Bewirtschaftung eigener oder fremder Wohnungen sowie von Läden und Räumen für Gewerbebetriebe oder für soziale, wirtschaftliche und kulturelle Einrichtungen
- das Betreiben von Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen sowie von gewerblichen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Einrichtungen sowie die Übernahme oder Vermittlung von Dienstleistungen
- die Aufnahme von Beteiligungen.

Unternehmensgegenstand und Förderzweck sind demnach nicht identisch. Jedoch muss der statuarische Unternehmensgegenstand stets mit dem Förderzweck des § 1 Abs. 1 GenG in Einklang stehen. Unter dieser Voraussetzung wird auch weiterhin im Verlauf der Dissertation einheitlich der genossenschaftliche Gesetzesbegriff „Förderzweck“ verwendet. Diesbezüglich empfiehlt es sich den Unternehmensgegenstand nicht zu sehr einzugrenzen, um die Anpassung an veränderte wirtschaftliche Verhältnisse nicht durch das Erfordernis der Satzungsänderung zu erschweren. Hier kommt der Unternehmensleitung bei der eigenverantwortlichen Ausübung der Geschäftsführung, unter Beachtung von Gesetz und Satzung, ein weites unternehmerisches Ermessen zu, mit dessen Anwendung gemäß den nachfolgenden Ausführungen sorgfältig zu verfahren ist.

4 Die Unternehmensverantwortung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft

Die eingetragene Genossenschaft als juristische Person ist gemäß § 17 GenG Träger des Geschäftsbetriebs und nicht deren Mitglieder. Folgerichtig liegt die Konkretisierung des Förderzweckes in den Händen der Unternehmensleitung, hier gemäß § 27 Abs. 1 S. 1 GenG dem weitgehend autonomen Vorstand. Damit der Förderzweck erfüllt werden kann, ist regelmäßig die dauerhafte und planvolle Zusammenfassung finanzieller, personeller und organisatorischer Mittel erforderlich.

4.1 Leitungsbefugnis des Vorstandes

Der Vorstand der Genossenschaft hat nach § 27 Abs. 1 GenG die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten, wobei er die Beschränkungen, die durch das Statut festgesetzt worden sind, zu beachten hat. Diese Vorschrift, welche die zentrale Kompetenznorm im Leitungsgefüge der „Corporate Governance“¹³¹ der Genossenschaft darstellt, verleiht dem Vorstand die Befugnis, jegliche Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Betätigung der Genossenschaft anfallen, eigenständig zu treffen und umzusetzen, soweit nicht spezielle Aufgaben anderen Organen (Aufsichtsrat, Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung) zugewiesen sind. Dies bedeutet aber nicht, dass der Vorstand bei der Ausübung seiner Leitungsmacht völlig frei wäre.¹³²

Die dem Vorstand obliegende Aufgabe der Leitung umfasst die beiden Komponenten Vertretung und Geschäftsführung. Vertretung bedeutet Handlung für die Genossenschaft im Außenverhältnis gegenüber Dritten (§ 24 Abs. 1, § 25 GenG). Die Geschäftsführung betrifft das Innenverhältnis und erstreckt sich auf die unternehmensbezogene Willensbildung sowie alle innerorganisatorischen Maßnahmen und alle geschäftlichen Handlungen (§ 44 Abs. 1, § 47 Abs. 2 GenG). Indem das Gesetz dem Vorstand die eigenverantwortliche Leitung der Genossenschaft überträgt, gibt es ihm selbständige Entscheidungsbefugnis, d.h. Entscheidungen zu fällen, bzw. zwischen mehreren Alternativen eine Auswahl zu treffen.¹³³ Diese selbständige Entscheidungsbefugnis ist grundsätzlich unentziehbar und kann weder ganz noch teilweise einem anderen Organ, z.B. dem Aufsichtsrat, übertragen werden. Der Vorstand hat nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht und muss deshalb alle wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen selbst treffen und darf diese nicht Mitarbeitern der Genossenschaft oder Dritten übertra-

¹³¹ Vgl. Kopp, R., ZöGU 4/2008, S. 428-429. Corporate Governance erweist sich als Sammelbegriff für die Leitungsgrundsätze, die sich an die Unternehmensorgane wenden, um Rechtmäßigkeit, Qualität, Wertorientierung und Transparenz des unternehmerischen Handelns zu gewährleisten. Der normative Gehalt des Regelwerkes ergibt sich aus einer Reihe von gesellschaftsrechtlichen Novellierungen, insbesondere aus dem KonTraG respektive weiteren Regelungen (TransPuG, BilReG, BilMoG). Ziel der Kodifizierungen sind größere Transparenz und Belastbarkeit der Daten sowie verbesserte Führung und Kontrolle, die nach deutschem Gesellschaftsrecht durch die Unternehmensleitung, die Aufsichtsgremien, Abschlussprüfer und Anteilseigner wahrgenommen werden. Im Fokus der Corporate Governance steht vornehmlich der sorgfältige Umgang mit Risiken, von der Erkennung bis zur Bewältigung.

¹³² Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Keßler, J., 2001, S. 193.

¹³³ Vgl. Beuthien, V., 2004, S. 377-379; Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 359-361.

gen. Dies betrifft vor allem die Kernbereiche der Unternehmensplanung, insbesondere der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, der Koordination der genossenschaftlichen Teilbereiche, sowie der unternehmerischen Erfolgskontrolle einschließlich der Risikoüberwachung und -vorsorge. Innerhalb der Grenzen der Satzung und des Förderzweckes unterliegt dem Vorstand unentziehbar die Festlegung der Unternehmenspolitik.¹³⁴

Bei der eigenverantwortlichen Leitung der Genossenschaft hat der Vorstand jedoch Beschränkungen zu beachten, welche durch Gesetz und Statut festgesetzt worden sind. Dies gilt insbesondere für die Fälle, in denen das Genossenschaftsgesetz eine ausschließliche Zuständigkeit anderen Organen (Aufsichtsrat, Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung) zugewiesen hat. So liegt die Kompetenz für strukturverändernde Grundlagenentscheidungen (z.B. Auflösung der Genossenschaft § 78 GenG, Satzungsänderungen § 16 GenG) zwingend im Zuständigkeitsbereich der Mitgliederversammlung. Statuarische Beschränkungen, welche der Vorstand bei der Ausübung seiner Leitungsmacht zu beachten hat, folgen aus § 27 Abs. 1 Satz 2 GenG. Allerdings darf diese Vorschrift die Kompetenzzuweisung zugunsten des Vorstandes nicht die Kernbereiche beschränken und muss ihre Legitimation unmittelbar im Statut finden. Statuarisch festgelegte Zustimmungsvorbehalte, welche bei außergewöhnlichen Geschäftstätigkeiten in Betracht kommen können, dürfen nicht zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Leitungsmacht des Vorstandes führen. Demnach ist es möglich, bestimmte Geschäftstätigkeiten von der Zustimmung des Aufsichtsrates oder der Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung abhängig zu machen. Von enormer Bedeutung ist hierbei die Frage, welche Norm der Vorstand bei der Ausübung der Leitungsmacht überdies zu beachten hat.¹³⁵

4.2 Die Sorgfaltspflicht des Vorstandes

Nach § 34 Abs. 1 GenG haben Vorstandsmitglieder bei der Geschäftsführung die „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft“ anzuwenden. Die Pflicht der Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung die „Sorgfalt

¹³⁴ Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Keßler, J., 2001, S. 194

¹³⁵ Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 361-365.

eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft“ anzuwenden, reicht über den Sorgfaltsmaßstab des Handelsrechts (§ 347 Abs. 1 HGB) hinaus und erfüllt eine Doppelfunktion. Einerseits nennt sie die Pflichten der Vorstandsmitglieder, deren Verletzung nach § 34 Abs. 2 GenG eine Haftung der Vorstandmitglieder auslöst, gleichzeitig legt sie aber auch den Maßstab des Verschuldens fest. Mit dieser gesetzlichen Formulierung wird auf die Pflicht des Vorstandes zur eigenverantwortlichen Leitung der Genossenschaft nach § 27 Abs. 1 Satz 1 GenG Bezug genommen, wobei nicht maßgebend ist, in welcher Weise ein Unternehmensleiter handelt, sondern wie sich eine Person in der leitenden, verantwortlichen Stellung des Verwalters fremden Vermögens als Vorstandsmitglied eines derartigen Unternehmens in dieser Situation zu verhalten hat.

Damit haben Vorstandsmitglieder nicht wahllos einen Unternehmenserfolg anzustreben, sondern kraft organschaftlicher Amtspflicht in rechtlich und betriebswirtschaftlich einwandfreier Weise sich dem gemäß § 6 Nr. 2 GenG statuarisch festgelegten Unternehmensgegenstand für die bestmögliche Erreichung des den Mitgliedern in § 1 GenG verankerten genossenschaftlichen Förderzweckes zu engagieren.¹³⁶ Daher tangiert es nicht die persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse des Vorstandmitgliedes, vielmehr ist entscheidend, welche Kompetenzen angesichts der Größe, des Geschäftszweiges und der personellen und finanziellen Ausstattung der Genossenschaft gefordert werden. Demgemäß ist zu konstatieren, dass Vorstandsmitglieder verpflichtet sind, die Unternehmensziele als Bündel der Einzelziele zu erforschen, zu definieren, den Betrieb in sachlicher und personeller Hinsicht danach zu organisieren und alle Maßnahmen durchzuführen, die erforderlich sind, um das Hauptziel – Förderzweckerfüllung – optimal zu erreichen.¹³⁷

5 Zwischenergebnis

Das Prinzip der formal durch Gesetz und Statut fixierten Förderzweckerfüllung stellt die oberste Leitmaxime jeglichen genossenschaftlichen Handelns dar und ist in Bezug da-

¹³⁶ Vgl. Beuthien, V., 2004, S. 465-466.

¹³⁷ Vgl. Hillebrand, Kl.-P./Kessler, J., 2001, S. 395-402; Lang, J./Weidmüller, L. 2008, S. 402-408

rauf allen anderen Genossenschaftsmaßstäben übergeordnet. Hieraus kann ein signifikantes Unterscheidungsmerkmal gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmensformen, deren Hauptziel in der Gewinn- bzw. Rentabilitätsmaximierung zu erkennen ist, abgeleitet werden. Obgleich die genossenschaftliche Geschäftstätigkeit in gleicher Weise auf die Gewinnerzielung ausgerichtet ist, muss diese Gewinnerzielungsabsicht vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen Förderzweckerfüllung interpretiert werden. Vielmehr steht hier der Gewinn in einer Mittel-Zweck-Beziehung zur Nutzenstiftung und stellt die finanzielle Möglichkeit der Förderung der Genossenschaftsmitglieder sicher. Dabei soll betont werden, dass die Förderzweckerfüllung auf lange Sicht bzw. dauerhaft angelegt ist und veränderte Wert- und Zielvorstellungen oder sich wandelnde Rahmenbedingungen nach einer kontinuierlichen Aktualitätsprüfung und gegebenenfalls neuer Interpretation des Förderzwecks verlangen. Mit der Konkretisierung des Förderzweckes anhand des in der Regel relativ weit konturierten Unternehmensgegenstandes wird das unternehmerische Tätigkeitsfeld der Genossenschaft sichtbar, das von der Unternehmensleitung eigenverantwortlich unter gesetzlichen bzw. statuarischen determinierten Sorgfältigkeitsprinzipien zu bedienen ist.

Trotz des strengen Sorgfaltsmaßstabes wird dem Vorstand bei der Durchführung konkreter Geschäftsmaßnahmen ein weiter Handlungsspielraum gewährt. Dies schließt neben dem bewussten Eingehen geschäftlicher Risiken prinzipiell auch die Gefahr von Fehlbeurteilungen und Fehleinschätzungen ein, womit unternehmerische Entscheidungen unter dem Vorzeichen der „Unsicherheit“ erfolgen und, soweit es um die Verwirklichung von Chancen geht, stets mit der Übernahme von Risiken verbunden sind. Die sorgfältige Aufarbeitung der tatsächlichen Entscheidungsgrundlagen einschließlich der hierzu erforderlichen Daten bzw. Informationen sowie – darauf aufbauend – die Abwägung der unterschiedlichen Entscheidungsalternativen betreffend ihrer Vor- und Nachteile für die Genossenschaft gehört zu den unabdingbaren Vorstandspflichten. Neben dem Bestehen einer ordnungsmäßigen Unternehmensplanung, insbesondere einer Finanz-, Investitions- und Personalplanung hat der Vorstand durch den Aufbau eines funktionsfähigen Überwachungssystems (nach KonTraG) Vorsorge dafür zu treffen, dass mittels eines Risikofrühwarnsystems bestandsgefährdende Unternehmensentwicklungen frühzeitig erkannt werden. Nach Einführung und Dokumentation eines Risikofrühwarnsystems kommt eine Pflichtverletzung des Vorstandes primär in Betracht, falls

die Grenzen verantwortungsbewussten unternehmerischen Handelns deutlich überschritten sind. Schließlich ist zu fixieren, dass unter Beachtung der Sorgfaltspflichten für die Leitungsmacht des genossenschaftlichen Vorstandes im Kern die Bindung an Rechtsvorschriften, die Beachtung von Mitwirkungsrechten anderer Organe, Ressortverantwortung, Informations- und Planungspflichten sowie die Bereitschaft zur Risikoübernahme, ausschlaggebend ist.

Vorstandsmitglieder, welche ihre Leitungs- und Sorgfaltspflichten verletzen, sind nach § 34 Abs. 2 GenG der Genossenschaft, soweit bei den einzelnen Mitgliedern die konkreten Haftungsvoraussetzungen gegeben sind, zum Ersatz des daraus entstandenen Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet, wobei Schadenersatzansprüche aus Verletzung dieser Pflichten grundsätzlich der Genossenschaft und nicht den einzelnen Genossenschaftsmitgliedern zustehen.¹³⁸

Infolge der in den letzten Jahren angewachsenen Verstöße¹³⁹ gegenüber der unternehmerischen Leitungsverantwortung und Kontrolle hat der deutsche Gesetzgeber reagiert und einen Kodex¹⁴⁰ zu einer verantwortungsvollen Unternehmensleitung vorgegeben, der neben der Beachtung von Gesetzen und Standards, die Sicherstellung einer transparenten Organisation sowie die Errichtung eines Risikomanagementsystems auch die Verbesserung der Kontrollmechanismen umfasst. Hierzu gehört vornehmlich, dass die Unternehmen ihre Unternehmensziele in einer Weise zu erreichen suchen, die einer langfristigen Existenzsicherung dienen und zu einem möglichst optimalen Interessenausgleich zwischen allen Anspruchsgruppen führen. Hinsichtlich seiner inhaltlichen Regelungen entfaltet der Kodex keine normativen Bindungen, wenngleich eine verhaltenssteuernde wie auch handlungsleitende Signalwirkung auf sämtliche Unternehmensformen ausgeht, die eine effektive Zusammenarbeit der Unternehmensorgane zum Wohle des Unternehmens präzisiert. Vor diesem Hintergrund wird im nachfolgenden Abschnitt komprimiert der Frage nachgegangen, inwieweit Genossenschaften mit ihrem spezifischen Geschäftsmodell in einem Kodex fixierte Verhaltensregeln benötigen.

138 Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 420-422.

139 Vgl. Lang, J./Weidmüller, L., 2008, S. 413-418.

140 Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26.05.2010, S. 1-15.

6 Der genossenschaftliche Corporate-Governance-Kodex

Corporate-Governance-Standards entwickeln sich unter Berücksichtigung rechtlicher, ökonomischer, sozialer und kultureller Besonderheiten und zwar auf nationaler Basis, jedoch unter dem Einfluss internationaler Entwicklungstendenzen.¹⁴¹ Dabei geht es um die konkrete Ausgestaltung der Leitungsstrukturen, Entscheidungsfindung, Konfliktlösung, Kontrolle und Verantwortung. Corporate-Governance bildet die Unternehmensverfassung ab und ist damit ein Komplex von erwartungs- und entscheidungsbestimmenden Institutionen des Unternehmens.

Die Notwendigkeit der Corporate Governance resultiert aus dem weiter oben dargestellten Principal-Agency-Problem, wonach die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand als Auftragnehmer (= Agent) gegenüber dem Eigentümer als Auftraggeber (= Prinzipal) insbesondere aufgrund einer besseren Informationslage eine überlegenere Position einnimmt. In prekären Kooperationsbeziehungen¹⁴² können zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer Abhängigkeiten entstehen, welche vom Auftragnehmer opportunistisch ausgenutzt werden können. Für den Auftraggeber besteht die erste Gefahr darin, dass der Auftragnehmer im Nachhinein seine tatsächlichen Absichten offen legt, eine vereinbarte Gegenleistung nicht erbringt und dem Auftraggeber den Kooperationserfolg schuldet („hold up“-Verhalten). Die zweite Gefahr von opportunistischem Verhalten zeigt sich in einem verringerten Leistungswillen des Auftragnehmers nach Vertragsabschluss. Der Auftraggeber kann jedoch nicht beurteilen, ob die Minderleistung auf das Leistungsvermögen des Auftragnehmers oder auf andere Einflüsse zurückzuführen ist („moral hazard“-Verhalten).¹⁴³

Für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft ist hervorzuheben, dass abschließende Vorschriften in Bezug auf das Verhältnis der Organe, d.h. von Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung im Genossenschaftsgesetz zu finden, sowie in den unternehmensspezifischen Satzungen bzw. Statuten und Geschäftsordnungen für Vorstand und Aufsichtsrat enthalten sind. Die Einhaltung dieser Regelungen werden durch den gesetzlichen Prüfungsverband im Rahmen der rechtlich ebenfalls vorgeschriebenen

141 Vgl. Lück, W., 2001 a, S. 6-7.

142 Vgl. Bonus, H., 1994, S. 64-75.

143 Vgl. Theurl, Th./Kring, Th., 2002, S. 42-45.

Jahresabschlussprüfung überwacht (§§ 53-55 GenG), testiert (§ 58 GenG) und die Berichtsergebnisse sind der Mitgliederversammlung vorzulegen (§48 GenG). Sofern Pflichtverletzungen diesbezüglich vorliegen, sind Rechtsfolgen strafrechtlicher Natur sowie weitere Sanktionen unvermeidbar. Aufgrund der Struktur der eingetragenen Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung und ihrer Ausrichtung der Förderzweckerfüllung besteht ein Grundverständnis des „Miteinander“ der Genossenschaftsorgane. Da institutionalisierte, gesetzlich verankerte Prüfungsvorschriften vorliegen, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die eingetragenen Genossenschaften keinem Kodex-Nachholbedarf unterliegen. Dennoch ist es, insbesondere den großen Genossenschaftsunternehmen vorbehalten, den Corporate Governance Kodex für ihr Unternehmen auf freiwilliger Basis anzuwenden. Neben dem Ausschluss haftungsrechtlicher Ansprüche bietet sich einerseits die Chance, die Kenntnis der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften (eG) in der Öffentlichkeit zu verbessern, andererseits kann der Kodex als vertrauensbildende Maßnahme für potentielle Mitglieder, Geschäftspartner und andere Interessierte, denen die Besonderheiten dieser Rechtsform nicht oder nicht hinreichend bekannt sind, beitragen.

Trotz der notwendigen Förderzweckorientierung an den Belangen ihrer Mitglieder stehen Genossenschaften im marktbezogenen Wettbewerb mit anderen Rechtsformen. Diesbezüglich bedarf es effizienter Leitungsstrukturen, die es ermöglichen, in flexibler Weise auf sich verändernde Marktbedingungen zu antworten. Dabei erfordert eine wertorientierte Unternehmensführung einen verantwortungsbewussten Umgang mit unternehmerischen Risiken. In diesem Kontext zählt zu den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung auch die Einrichtung eines Risikomanagementsystems, das durch das KonTraG verlangt wird.

Teil D

Einrichtung eines Risikomanagementsystems bei Wohnungsgenossenschaften

Neben der auf die Erhöhung der Effizienz und Kontrolle bei Wohnungsgenossenschaften statuarisch angelegten, ausgerichteten Innenwirkung, besitzt Corporate Governance eine intensive Außenwirkung, welche man mit der Erfüllung einer transparenten und vorausschauenden Informationspolitik beschreiben kann. Unter Berücksichtigung, dass die Leitung und Kontrolle von Wohnungsgenossenschaften auf den Förderzweck des § 1 GenG ausgerichtet ist, kann eine geordnete und flexible, kommunikative und transparente Corporate Governance dazu beitragen, Vorurteile abzubauen, mit denen sich die Unternehmen häufig konfrontiert sehen.

Damit das notwendige Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen bei der Operationalisierung des Förderzweckes hergestellt werden kann, ist deren Informationsversorgung durch Einrichtung von Standards sicherzustellen. Als Informationsversorgungsgrundlage dient den unternehmensinternen bzw. -externen Interessengruppen in diesem Zusammenhang nahezu ausschließlich der veröffentlichte Jahresabschluss und gegebenenfalls der Lagebericht des jeweiligen Unternehmens. Neben mehreren Ansatzmöglichkeiten in Bezug auf das Risikomanagement findet sich vereinfacht ein erster Hinweis im Lagebericht, der nach § 289 HGB zu erstellen ist.

1 Der Jahresabschluss und der Lagebericht nach HGB als Datenbasis der Bilanzanalyse

Nach dem gesetzlichen Ausgangspunkt des § 242 HGB muss jeder Kaufmann für den Schluss eines jeden Geschäftsjahres auf der Grundlage der Finanzbuchführung eine das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellende Bilanz sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen, in der die Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres gegenüber gestellt werden. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung bil-

den zusammen den Jahresabschluss.¹⁴⁴ Der mit dem Jahresabschluss der eG zu verbindende Anhang (§ 336 Abs. 1 HGB) soll die Bilanz nach § 242 Abs. 1 HGB sowie die Gewinn- und Verlustrechnung nach § 242 Abs. 2 HGB erläutern.¹⁴⁵ Der Anhang ist neben Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung gleichwertiger Bestandteil des Jahresabschlusses und bildet somit eine Einheit.¹⁴⁶

Zusätzlich zum Jahresabschluss hat der Vorstand der eG in den ersten 5 Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr einen Lagebericht aufzustellen (§§ 336 Abs. 1, 264 Abs. 1 Satz 1 HGB), wobei kleine eG's im Sinne des § 267 Abs. 1 HGB den Lagebericht nicht aufzustellen brauchen (§ 264 Abs. 1 Satz 4 i.V.m. § 336 Abs. 2 HGB). Der Lagebericht tritt als eigenständiges Informations- und Rechenschaftsinstrument neben den Jahresabschluss und soll die Angaben im Jahresabschluss verdichten sowie sachlich und zeitlich ergänzen.¹⁴⁷

Der Umfang des Lageberichtes bestimmt sich nach § 289 HGB, wobei der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der eG so darzustellen sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. In die Analyse sind die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen und unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern. Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben (§ 289 Abs. 1 HGB). Infolge der deklatorischen Bedeutung des § 289 Abs. 2 Nr. 1-5 HGB steht bei den weiteren Ausführungen explizit die Lageberichterstattung nach § 289 Abs. 1 HGB im Mittelpunkt, zumal die Vorschrift bei einer detaillierten Gestaltung die Inhalte des § 289 Abs. 2 HGB abdeckt.¹⁴⁸ Das nachstehend selbstentwickelte Schaubild stellt die normativen Elemente des Lageberichtes dar.

144 Vgl. Baumbach, A./Hopt, Kl., 2008, S. 906-911.

145 Vgl. Baumbach, A./Hopt, Kl., 2008, S. 911-914.

146 Vgl. Armeloh, K – H., 1998, S. 25-28.

147 Vgl. Baetge, J./Fischer, Th./Paskert, D., 1989, S. 9 ff.

148 Vgl. Winnefeld, R., 2002, S. 1267-1273.

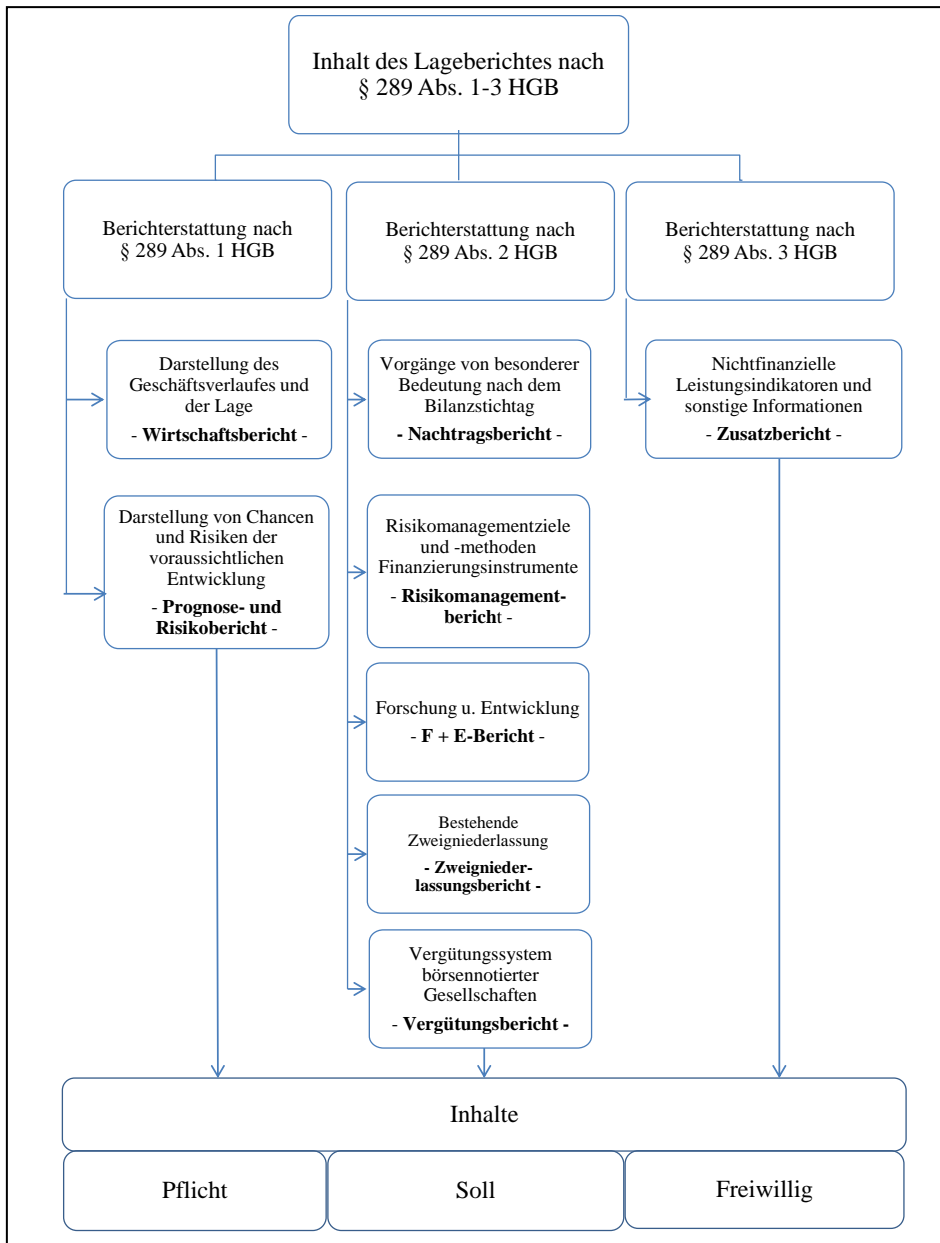


Abb. 15: Elemente des Lageberichtes

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Diederichs, M., 2010, S. 36

2 Der Wirtschaftsbericht – Darlegung von Geschäftsverlauf und Lage

Die verpflichtende Darstellung über den Geschäftsverlauf und Lage des Unternehmens soll einen Überblick über die Entwicklung der Geschäftstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr geben. Die Beschreibung sollte mit wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, konjunkturellen Entwicklungen und marktspezifischen Besonderheiten beginnen. Nachfolgend sollte auf branchen- spezifische Fragen und die Stellung des Unternehmens in der Branche eingegangen werden, wobei maßgebende Bereiche des Unternehmens zu beleuchten sind. Im Anschluss daran ist die Ergebnissituation unter den dargestellten Bedingungen zu erläutern.

Die Berichterstattung zur wirtschaftlichen Lage der eG hat neben der zeitlichen auch eine sachliche Dimension. Beide Bereiche stehen in einem Zusammenhang.¹⁴⁹ Unter wirtschaftlicher Lage der eG sind die drei Teillagen, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu verstehen. Hierin soll die getrennte Darstellung und Vermittlung so erfolgen, dass sie unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild („true and fair view“) bewirkt und in eine Gesamtbeurteilung einfließt (§ 264 Abs. 2 HGB). Konkretisierend fordert die gesetzliche Regelung eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse von Geschäftsverlauf und Lage und qualifiziert den Lagebericht als Mittel dem Betrachter mit über den Jahresabschluss hinausgehenden, zusätzlichen Informationen einen besseren Einblick in das Unternehmen zu gewähren. Dies bedeutet, dass der Jahresabschluss gewissenhaft, sachgerecht und angemessen die Folgen der Geschäftsvorfälle und anderer Ereignisse widerspiegeln muss, und zwar in Übereinstimmung mit den Definitionen und Ansatzkriterien für Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen.

Die Erlangung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens ist Erkenntnis der Bilanzanalyse. Darunter versteht man die systematische Auswertung der in Jahresabschluss und Lagebericht enthaltenen Informationen mit dem Ziel, entscheidungsrelevante Hinweise über

149 Vgl. IDW-Handbuch 2006, Bd. I., F Tz. 863-864, S. 674 ff.

die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und die künftige wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens zu gewinnen.¹⁵⁰ Damit begreift sich die Bilanzanalyse als die Aufbereitung (Verdichtung) sowie die Auswertung erkenntniszielorientierter Unternehmensinformationen mittels Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme.

Kennzahlen werden als Informationen definiert, die Sachverhalte und Tatbestände in einer errechneten Ziffer relevant und knapp ausdrücken und werden als diejenigen Zahlen betrachtet, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form darstellen.¹⁵¹ Nach der Art der Kennzahlenbildung ist zwischen absoluten und relativen Kennzahlen (= Verhältniszahlen) zu unterscheiden, wobei diese in Form von Gliederungs-, Beziehungs- oder Indexzahlen verwendet werden können. Sie werden sowohl für interne Zwecke (Betriebsanalyse) auch als für externe Zwecke (Bilanzanalyse) eingesetzt. Allerdings ist die alleinige Bildung von Kennzahlen und deren Ausprägung von geringem Aussagewert und lässt kein Urteil über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu, da ein Maßstab fehlt, an dem die Kennzahl gemessen werden kann. Zur Beurteilung einer Kennzahl bedarf es in einem weiteren Schritt eines Kennzahlenvergleichs, der z.B. nach Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich, Betriebsvergleich oder Branchenvergleich durchgeführt werden kann.¹⁵²

Die Bildung von Kennzahlen und deren intertemporärer sowie betriebs- bzw. branchenspezifischer Vergleich ist Ausgangspunkt der traditionellen Bilanzanalyse. Mit ihrer Hilfe soll das umfangreiche Datenmaterial des Jahresabschlusses, das komplexe betriebliche Strukturen und Prozesse widerspiegelt, verdichtet werden, um mit wenigen aber aussagekräftigen Kennzahlen auf relativ einfache Weise die Unternehmenslage zu beschreiben. Die Vorteilhaftigkeit dieser Informationsverdichtung liegt darin, dass komplexe betriebliche Sachverhalte durch eine geeignete Kennzahl dargestellt und zugleich verdeutlicht werden können, ohne dass ausführliche Erläuterungen zum Verständnis des betroffenen Sachverhaltes erforderlich sind. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Kennzahlen i.d.R. aus mindestens zwei anderen Zahlen zusammengesetzt sind, so dass die einzelne Kennzahl gegebenenfalls konstant bleiben kann, obwohl sich ihre Determinanten verändert haben. Ein weiterer Mangelzustand besteht in der inadäquaten Inter-

150 Vgl. Baetge, J./Kirsch, H-J./Thiele, St., 2004, S. 1.

151 Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 19 ff.

152 Vgl. Winnefeld, R., 2002, S. 1273- 1274; Reichmann, Th., 2001, S. 19-24; Baetge, J./Kirsch, H-J./Thiele, St. 2004, S.147 -152.

pretation von Einzelkennzahlen, die dadurch zustande kommen kann, dass ausschließlich eine einzelne quantitative Information vorliegt, auf deren Grundlage ein Sachverhalt gewertet werden soll. Bei wenig präzisen, mehrdeutigen Aussagesystemen wird der Mangelzustand der Basisinformationen nicht durch Kennzahlen behoben. Damit ist eine als reine Kennzahlenrechnung verstandene Bilanzanalyse zur adäquaten Beurteilung der Unternehmenslage nicht geeignet. Es wird lediglich eine punktuelle Beobachtung erzeugt. Dies gilt insbesondere für die Früherkennung von Unternehmenskrisen, zumal unklar bleibt, welche der vielen denkbaren Kennzahlen zuverlässig und frühzeitig negative Unternehmensentwicklungen anzeigen, in welchem Umfang Kennzahlen zur Urteilsbildung heranzuziehen sind und in welchem Zusammenhang diese Kennzahlen stehen. Des Weiteren bleibt offen, ob die Kennzahlen zu einer einzigen Spitzenkennzahl – z.B. der Rentabilitätskennzahl – zur Darstellung der Unternehmenslage verdichtet werden können und ab welchem Wert eine solche Spitzenkennzahl imstande ist, das Unternehmen als gefährdet einzustufen. Zwar erlauben Kennzahlenvergleiche die Aussage, dass eine Abweichung zu einem festgelegten Zielwert vorliegt, die auf der Basis der zuvor aufgestellten Hypothese positiv oder negativ bewertet werden kann. Indes lässt der alleinige Kennzahlenvergleich nicht auf die Ursachen für die Abweichung gegenüber dem Vergleichsmaßstab schließen.

Die Kritik an der traditionellen Kennzahlenrechnung lässt sich überdies am bilanzpolitischen Spielraum festmachen, der bei der Jahresabschlusserstellung zur Verfügung steht. Der Entscheidungsträger kann – und dies gilt für fast jede Bilanzposition – den Jahresabschluss unter Verwendung bilanzpolitischer Instrumente maßgeblich subjektiv beeinflussen, ohne dass der Adressat die Auswirkungen dieser Maßnahmen in einem hinreichenden Maße feststellen bzw. quantifizieren kann. Hierdurch wird das durch die Kennzahlen vereinfacht dargestellte Bild des Unternehmensgeschehens derart konstruiert, dass es beim Adressaten zu einer – aus Sicht des Entscheidungsträgers bewusst oder unbewusst gewollten – Fehlinterpretation führt, womit die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verschleiert wird. Diesen Mangel vermag auch eine verbale Berichterstattung im Lagebericht nicht zu heilen.

Die Nachteile der einzelnen Kennzahl können indessen durch die Bildung eines Kennzahlensystems gemildert werden. Unter Kennzahlensysteme versteht man eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer

sachlich sinnvollen Beziehung, systematischer, mathematischer oder empirischer Natur zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.¹⁵³ Sie haben somit die Aufgabe, einzelne Entscheidungsträger durch Informationsverdichtung und Zusammenfassung für unterschiedliche Entscheidungsebenen mit hinreichender Genauigkeit und Aktualität zu informieren. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Kennzahlensystemen unterscheiden:¹⁵⁴

1. Logisch-deduktive Kennzahlensysteme, deren einzelne Kennzahlen aus einer Spitzenkennzahl, welche ein betriebliches Oberziel repräsentiert, abgeleitet werden und
2. empirisch-induktive Kennzahlensysteme, bei denen die einzelnen Kennzahlen unter Anwendung mathematisch-statistischer Verfahren aus empirischem Datenmaterial gewonnen werden.

Beide Typen von Kennzahlensystemen lassen sich für die Bilanzanalyse einsetzen. Hinsichtlich ihres Erkenntniswertes bestehen Unterschiede in der Form, das die logisch-deduktiven Verfahren aufgrund ihrer zielgerichteten Ableitung in unmittelbarer Beziehung zur Unternehmenspolitik stehen, während bei den empirisch-induktiven Methoden die Problematik darin besteht, dass kein Oberziel oder eine Spitzenzahl besteht und die in statistischer Betrachtungsweise als signifikant ermittelten Kennzahlen auch im ökonomischen Sinne aussagefähig sind. Kritisch ist die Aussagekraft der logisch-deduktiven Systeme aus der Sicht der strategischen Frühwarnung zu beurteilen, zumal die meisten Kennzahlen monetär-quantitativer Natur sind und durch ihre Auswahl sowie Bezug zum Rechnungswesen die Vergangenheitsorientierung dominiert, während sich die Frühwarnung auf unerwartete Diskontinuitäten in der Zukunft beziehen muss.

Unter diesen Bedenken kann insgesamt festgestellt werden, dass den zahlreichen Kennzahlenkatalogen nur teilweise Frühwarneigenschaften zugeordnet werden können. Um Unternehmenskrisen, welche als nachhaltig existenzielle Bedrohung eines Unternehmens anzusehen sind und meist den Schlusspunkt eines länger andauernden Prozesses darstellen, der alle Stakeholder betrifft, zu vermeiden, sind Handlungskonsequenzen und Indikatorwerte bereits im Vorfeld festzulegen. Dabei geht es nicht um punktuelle

¹⁵³ Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 22 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Dülfer, E./Kramer, J., 1991, S. 112.

oder fallweise Prüfungen, sondern um die Institutionalisierung von Informations-, Beurteilungs- und Handlungsrouinen, sowie um die Gewinnung eines Gesamtbildes. Mit Hilfe eines derartigen Kontrollprozesses ist es durch gezielte Abschätzung von Risiko- und Erfolgspotentialen möglich, einen konzentrierten, zumindest kurzfristigen Überblick über die wirtschaftliche Lage als integrierende Würdigung des Gesamtbildes ihrer Komponenten Vermögenslage, Finanzlage und Ertragslage zu gewinnen.

2.1 Analyse der Vermögenslage

Untersuchungsgegenstand der Vermögensanalyse ist die durch Sachverhaltsgestaltungen subjektiv beeinflussbare und stichtagsbezogene Vermögensstruktur, d.h. die Zusammensetzung der Aktivseite der Bilanz, z.B. Erläuterungen zur Zusammensetzung des Vermögens und zur Kapitalstruktur, vertikale Vermögensstrukturzahlen über die Anlagenintensität, Dauer der Vermögensbindung sowie Struktur des Vorratsvermögens. Die Analyse der Vermögenslage erfolgt grundsätzlich aufgrund einer zusammengefassten Bilanzübersicht (Strukturbilanz) unter Gegenüberstellung der Vorjahreszahlen und ist im Vergleich zur Analyse der Finanz- und Ertragslage weniger bedeutend, weil die relativen Kennzahlen zur Vermögenslage mehr zur Beschreibung der Unternehmenssituation und weniger zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit gegenüber einem Vergleichsunternehmen oder gegenüber der Unternehmenssituation im Vergleich zu einem Vorjahr geeignet sind. Die Kennzahlen sollten zur Darstellung eines Trendverlaufes möglichst in einem Fünfjahresvergleich betrachtet werden.¹⁵⁵

Da die aufgeführten Kennzahlen stets vergangenheitsorientiert sind und ihre Bedeutung daraus erlangen, dass sie regelmäßig in Bilanzanalysen erhoben werden, erfüllen diese Kennzahlen eher den Charakter einer sich erfüllenden Vorhersage. Angesichts dieser limitierten wirtschaftlichen Aussagekraft wird nachfolgend von einer ausführlichen Besprechung einzelner Kennzahlen abgesehen, zumal die Daten gegenüber bilanzpolitischen Maßnahmen weniger resistent sind. Dagegen soll mit der sich anschließenden Darstellung der Finanzlage – ergänzend zu den jeweiligen Einzelaufgaben des Jahresab-

¹⁵⁵ Vgl. IDW, WP – Handbuch 2006, Bd. I., Q Tz 232, S. 1699.

schlusses – ein Gesamtbild der finanziellen bzw. liquiditätsmäßigen Verhältnisse bewirkt werden.

2.2 Analyse der Finanzlage

Die Analyse der Finanzlage erlaubt Aussagen über die finanzielle Stabilität und Liquidität eines Unternehmens. Erkenntnisse über die Finanzlage eines Unternehmens ergeben sich vor allem aus der Passivseite der Bilanz und zwar zur Kapitalstruktur, horizontalen Bilanzstruktur sowie der Zahlungsströme.

Ziel der stichtagsbezogenen Kapitalstrukturanalyse ist, Informationen über die Herkunft und Zusammensetzung des dem Unternehmen zur Verfügung gestellten Kapitals zu gewinnen, wobei die Struktur, die Fristigkeit sowie die Sicherheit des eingesetzten Kapitals untersucht wird. Das Schwergewicht bildet dabei die Analyse des Verhältnisses von Eigenkapital zu Fremd- und Gesamtkapital. Außerdem wird die Struktur der einzelnen Eigenkapital- sowie Fremdkapitalbestandteile beleuchtet. Dabei wird sowohl die Außenfinanzierung, d.h. die Zuführung finanzieller Mittel von unternehmensexternen Quellen, als auch die Innenfinanzierung aus erwirtschafteten Abschreibungs- und Rückstellungswerten, sowie aus Gewinneinbehaltungen (Gewinnthesaurierungen) berücksichtigt und in Kennzahlen dokumentiert.¹⁵⁶ Die Analyse der stichtagsbezogenen horizontalen Bilanzstruktur dient dem Zweck, Aussagen über die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu treffen. Dazu werden Positionen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz zueinander ins Verhältnis gesetzt, um die Beziehungen zwischen Vermögen und Kapital bzw. zwischen Mittelherkunft und Mittelverwendung betrachten zu können.¹⁵⁷ Bei der zahlungsstromorientierten Analyse der Finanzlage wird der Fokus von den stichtagsbezogenen Kapitalbeständen auf zahlungsstromorientierte Größen gerichtet. Sie verfolgt das Ziel, künftige Zahlungsströme aus den Zahlungsströmen der Vergangenheit zu prognostizieren, um hieraus Erkenntnisse zur künftigen Liquiditätssituation wie etwa anhand der Cash-flow-Analyse und der Kapitalflussrechnung zu gewinnen.¹⁵⁸

156 Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St. 2004, S. 191-193; S. 225-228.

157 Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St. 2004, S. 226, 254.

158 Vgl. Coenenberg, A. G., 2005, S. 1009.

2.2.1 Cashflow-Analyse

Ein erster Ansatz der stromgrößenorientierten Analyse besteht darin, den aus dem Jahresabschluss ableitbaren Cashflow zu analysieren. Als weiteres Instrument für die zahlungsstromorientierte Darstellung und Entwicklung der Finanzlage hat sich die Kapitalflussrechnung, als freiwilliger Bestandteil des Jahresabschlusses, bewährt. Dabei kann es zweckmäßig sein, in die Kapitalflussrechnung eine Cashflow-Darstellung zu integrieren, wovon in den weiteren Betrachtungen ausgegangen wird.

Der Begriff des Cashflow wird zwar einheitlich in der Analysepraxis verwendet, jedoch fehlt es an einer übereinstimmenden Definition. Bei dem Cashflow handelt es sich um ein Konstrukt, welches in der Wirtschaftspraxis konzipiert und verbreitet wurde. Die Rechnungsgrößen, die der Cashflow verwendet, sind Ein- und Auszahlungen. Die Differenz der Einzahlungen abzüglich der Auszahlungen stellt den in einer Periode erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss eines Unternehmens dar und wird in allgemeiner Form als Cashflow bezeichnet.¹⁵⁹ Im Wesentlichen stellt der Cashflow eine Kennzahl zur Beurteilung der Finanz- und Liquiditätslage dar, die darüber hinaus das von dem Unternehmen generierte Innenfinanzierungsvolumen angibt. Der Cashflow kann originär aus den Daten der Finanzbuchhaltung oder derivativ aus dem Jahresabschluss ermittelt werden, wobei die originäre Ermittlung nur aus unternehmensinterner Sicht möglich ist. Die Unterscheidung zwischen originärer und derivativer Ableitung hat lediglich Bedeutung, falls die direkte Berechnungsmethode angewendet wird. Grundsätzlich kann der Cashflow auf zwei Arten ermittelt werden:¹⁶⁰

$$\begin{aligned} \text{1. Direkte Methode:} \quad & \text{Einzahlungswirksame Erträge} \\ & - \text{Auszahlungswirksame Aufwendungen} \\ & = \text{Cashflow} \end{aligned}$$

Da die Ein- und Auszahlungen zumindest für die externen Interessengruppen bzw. Bilanzadressaten unbekannt sind, wird der Cashflow in der Wirtschaftspraxis häufig auf indirektem Weg nach folgendem Grundschema entwickelt:

¹⁵⁹ Vgl. Baetge, J./ Kirsch, H-J./Thiele, St. 2004, S. 1267.

¹⁶⁰ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H-J./Thiele, St. 2004, S. 130.

$$\begin{aligned}
2. \text{ Indirekte Methode:} \quad & \text{Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag} \\
& - \text{Einzahlungsunwirksame Erträge} \\
& + \text{Auszahlungsunwirksame Aufwendungen} \\
& = \text{Cashflow}
\end{aligned}$$

Ausgangspunkt der indirekten Methode ist der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, der um nicht- zahlungswirksame Einzahlungen vermindert und um nicht- zahlungswirksame Auszahlungen erhöht wird. Damit wird eine umgekehrte Vorgehensweise als bei der direkten Methode gewählt, welche die zahlungsunwirksamen Bestandteile berücksichtigt. Auch hier stehen die externen Anspruchsgruppen bzw. Bilanzadressaten vor der Frage die zahlungsunwirksamen Bestandteile der Aufwands- und Ertragspositionen zu identifizieren. In seiner einfachsten Grundform beschränkt sich die Bereinigung auf zwei Kategorien, und zwar auf die Anlagenabschreibungen und die Dotierung langfristiger Rückstellungen, so dass sich folgendes Ermittlungsschema ergibt:¹⁶¹

$$\begin{aligned}
& \text{Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag} \\
& +/ - \quad \text{Abschreibungen (+) Zuschreibungen (-)} \\
& \quad \text{auf Gegenstände des Anlagevermögens} \\
& +/ - \quad \text{Erhöhung (+) Abnahme (-)} \\
& \quad \text{Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Ver-} \\
& \quad \text{pflichtungen und anderer langfristiger Rückstellungen} \\
& \hline
& = \quad \text{Cashflow}
\end{aligned}$$

Mit dieser vereinfachten Formel wird der Gedanke berücksichtigt, dass mit den Abschreibungen bzw. Zuschreibungen und den Veränderungen der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen und anderer langfristiger Rückstellungen die wichtigsten zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge erfasst werden.

Zusammenfassend ist zu verzeichnen, dass der Cashflow als Liquiditäts- und Erfolgskennzahl den Interessengruppen allenfalls eine Einschätzung ermöglicht, inwieweit das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen konnte und das Unterneh-

¹⁶¹ Vgl. Coenenberg, A.G., 2005, S. 1013

men Quellen der Außenfinanzierung in Anspruch nehmen muss. Der Cashflow nach der indirekten Methode kann schnell und problemlos aus dem Jahresabschluss ermittelt werden, da sich die Abschreibungen aus der Gewinn- und Verlustrechnung ergeben und die Veränderung der Rückstellungen aus einem Vergleich der Bilanz mit dem entsprechenden Vorjahreszahlen ermittelt werden können. Eine Cashflow-Rechnung verbessert die Vergleichbarkeit der Finanzlage von Unternehmen, da sie die Effekte unterschiedlich angewendeter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für dieselben Geschäftsvorfälle eliminiert. Dabei zeigt sie auf, inwieweit Differenzen zwischen dem Jahresergebnis und den dazugehörigen Zahlungsvorgängen bestehen und die Finanzlage des Unternehmens durch zahlungswirksame und zahlungsunwirksame Investitions- und Finanzierungsvorgänge beeinflusst wurde. Allerdings ist die Verwendung historischer Cashflow-Informationen (z.B. 5-Jahres-Vergleichskennzahl) als Prognosegrundlage für die Schätzung der künftigen Entwicklung des Unternehmens problembehaftet, da eine Fortschreibung der Vergangenheitsergebnisse auf die Zukunft oftmals nur eingeschränkt möglich ist.

Indes gibt der Cashflow keine Informationen über die Verwendung des unternehmerisch erwirtschafteten Zahlungsüberschusses. Ein Instrument zur Analyse der Zahlungsmittelverwendung ist die – allerdings nicht vom Gesetzgeber eigenständig geforderte – Kapitalflussrechnung.

2.2.2 Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist eine liquiditätsbezogene Zeitraumrechnung¹⁶² und soll die Informationen über die Vermögens- und Ertragslage durch zusätzliche Einblicke in die Finanzlage ergänzen. Während die Bilanz lediglich die zeitpunktbezogene Liquidität, also die Fähigkeit des Unternehmens fällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, zum Ausdruck bringt, zeigt die Kapitalflussrechnung, welche Vorgänge zu diesen geführt

162 Vgl. Perridon, L./Steiner, M., 2004, S. 604.

haben und stellt Herkunft und Verwendung der Zahlungsmittel dar.¹⁶³ Die Aufgaben der Kapitalflussrechnung sind folgendermaßen zu beschreiben:¹⁶⁴

- Darstellung der Zahlungsströme des Geschäftsjahres, die sich aus der laufenden Geschäftstätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit ergeben
- Dokumentation des Finanzbedarfs, der durch die Vornahme von Investitionen, die Tilgung von Finanzkrediten und die Ausschüttung an Interessengruppen besteht
- Nachweis der Deckung dieses Finanzbedarf durch Innen- und Außenfinanzierung sowie
- Ausweis der daraus resultierenden Veränderung des Zahlungsmittelbestandes im Laufe des Geschäftsjahres und somit der Ursachen für diese Veränderung.

Die Daten hierfür können entweder direkt aus einer Ein- und Auszahlungsrechnung (sog. direkte Methode) oder aus der Gewinn- und Verlustrechnung und den Bestandsveränderungen der Bilanz (sog. indirekte Methode) gewonnen werden. Da für die Erstellung einer Kapitalflussrechnung nach der direkten Methode organisatorische Voraussetzungen sowie eine entsprechende Behandlung der Geschäftsvorfälle im Rechnungswesen notwendig sind und diese Größen häufig nicht zur Verfügung stehen, kommt für die externen Interessengruppen lediglich die indirekte Methode in Betracht.¹⁶⁵

Zur Realisierung dieser Zielvorstellung hat sich die Grundstruktur einer nach DRS 2 erstellten Kapitalflussrechnung durchgesetzt, bei der die Zahlungsströme den betrieblichen Bereichen zugeordnet werden, durch die sie ausgelöst wurden.¹⁶⁶ Die Kapitalflussrechnung, welche in Anlehnung an DRS 2 auf genossenschaftliche Wohnungsunternehmen freiwillig zur Anwendung kommen kann, wird in die Bereiche laufende Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit untergliedert, womit eine Strukturanalyse der Zahlungsströme und im Zeitablauf detaillierte Analyse der finanziellen Entwicklung in modifizierter Ausprägung folgendermaßen ermöglicht wird:

163 Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St., 2004, S. 278-280.

164 Vgl. Ertl, M., 2004, S. 84-85.

165 Vgl. Coenenberg, A.G., 2005, S. 761-763.

166 Vgl. Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 2 (DRS 2) vom 29.04.1999, Bundesanzeiger 2000, Anlage Tabelle 6, Gliederungsschema II. („indirekte Methode“); IDW-Handbuch 2006, Bd. I., M 723-730, S. 1310.

1.		Periodenergebnis vor außerordentlichen Posten
2.	+/-	Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens
3.	+/-	Zunahme/Abnahme der Rückstellungen
4.	+/-	sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge
5.	+/-	Abnahme/Zunahme der zum Verkauf bestimmten Grundstücke und anderer Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
6.	+/-	Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
7.	=	CASHFLOW AUS LAUFENDER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT (Summe aus 1-6)
8.	-	Planmäßige Tilgungen der Objektfinanzierungsmittel
9.	=	CASHFLOW AUS LAUFENDER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT NACH TILGUNGEN
10.	-	Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen
11.	+	Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens
12.	=	CASHFLOW AUS DER INVESTITIONSTÄTIGKEIT (Summe aus 10-11)
13.	+	Nettoveränderungen der Geschäftsguthaben
14.	-	Auszahlungen für Dividenden und Kapitalrückzahlungen
15.	-	außerplanmäßige Tilgungen
16.	=	CASHFLOW AUS DER FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT (Summe aus 13-15)
17.		zahlungswirksame Veränderungen (Cashflow aus den Ziffern 9., 12., 16.)
18.	+	Finanzmittelfonds am Anfang der Periode
19.	=	FINANZMITTELFONDS AM ENDE DER PERIODE (Summe aus 17-18)
20.	=	JAHRES-CASHFLOW (Summe aus 1-4)

Abb. 16: Kapitalflussrechnung analog DRS 2 (indirekte Methode)

Quelle: Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St., 2004, S. 282

Das Analyseziel einer solchen liquiditätsorientierten Rechnung ist ein objektives Bild über die finanzielle Lage des zu untersuchenden Unternehmens zu gewinnen. Die Ausgestaltung einer Kapitalflussrechnung ist abhängig vom Aufstellungszweck, den Informationsbedürfnissen der Interessengruppen sowie den verfügbaren Daten. Die Kapitalflussrechnung ermöglicht frei von bilanzpolitischen Maßnahmen die Berechnung von Kennzahlen zur Liquidität, Rentabilität, Investitions- und Finanzierungspolitik. Aufgrund dieser wird beurteilt, inwieweit sich die Fähigkeit des Unternehmens entwickelt, über mehrere Geschäftsjahre finanzielle Überschüsse zu erwirtschaften und demzufolge Investitionen durchzuführen, Schulden zu tilgen oder Gewinne auszuschütten. Letztlich soll im Rahmen der Darstellung der Ertragslage der Nachweis geführt werden, auf welche Weise bzw. wodurch der Unternehmenserfolg entstanden ist.

2.3 Analyse der Ertragslage

Bei der Untersuchung der Ertragslage wird der Erfolg des Unternehmens nach den Kriterien der Nachhaltigkeit und der betrieblichen Verursachung unterschiedlichen Quellen zugeordnet, um die Entwicklung und damit die Herkunft des erwirtschafteten Gewinnes zu ergründen.¹⁶⁷ Damit bezieht sich die Erfolgsanalyse auf das Revidieren des Jahresüberschusses, der sich gemäß § 275 HBG als Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung erweist. Diesbezüglich wird der Jahresüberschuss im Rahmen eines Erfolgsspaltungskonzeptes zu seinen Komponenten Betriebsergebnis, Finanzergebnis und außerordentliches Ergebnis zerlegt. Unabhängig von der Qualität des ausgewiesenen Jahresüberschusses ist eine absolute Größe ohne Berücksichtigung des zu ihrer Erzielung eingesetzten Kapitals oder Vermögens in Form von Rentabilitätskennzahlen allerdings wenig aussagekräftig, zumal die Erfolgsquellen nicht ersichtlich werden.¹⁶⁸ Neben der Erfolgsspaltung ist die Ergebnissegmentierung von Bedeutung, bei welcher der Unternehmenserfolg in Bezug auf Herkunft und Risiken differenziert wiedergegeben wird. Ohne expressis verbis auf die Rentabilitätsanalyse einzugehen, werden die beiden Erfolgskomponenten in den nachfolgenden Betrachtungen vorgestellt.

¹⁶⁷ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St., 2004, S. 336.

¹⁶⁸ Vgl. Graumann, M. 2011, S. 293; Coenenberg, A. G., 2005, S. 1080-1081.

2.3.1 Erfolgsspaltung

Die Fähigkeit in Zukunft nachhaltige Erträge zu erzielen und dabei eine angemessene Rendite zu erreichen ist Bestandteil der Darstellung der Ertragslage. Ihre Darstellung ergibt sich vor allem aus der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkosten- bzw. Umsatzkostenverfahren gemäß § 275 HGB und den dazugehörenden Angaben im Anhang und hat primär die Funktion die Erfolgsquellen und das Zustandekommen des Erfolges im abgelaufenen Geschäftsjahr, die Aufwands- und Ertragsstruktur, das Ergebnis der laufenden Geschäftstätigkeit, das außerordentliche Ergebnis sowie den Einfluss periodenfremder Aufwendungen und Erträge und steuerrechtliche Einflüsse auf das Ergebnis ersichtlich zu machen. Ausgehend vom gesetzlichen Gliederungsschema des § 275 HGB sollte die Gliederung der Erfolgsübersicht nach den Ergebniskategorien Betriebsergebnis, Finanzergebnis sowie außerordentliches Ergebnis vorgenommen werden. Das Betriebsergebnis umfasst die Ertrags- und Aufwandskomponenten, welche mit dem eigentlichen Betriebszweck in direktem Zusammenhang stehen, zeitlich in die Berichtsperiode fallen und nach Art und Größe typisch und nicht zufällig sind. Im Finanzergebnis sind nachhaltige, von der Funktion und Branche des zu betrachteten Unternehmens abhängige Bestandteile zu erfassen, die aus Kapitalanlagen und aus Kapitalaufnahmen oder durch Kapitalverflechtungen entstanden sind. Bei der Abgrenzung des neutralen Ergebnisses sind aperiodische Aufwendungen und Erträge, außerplanmäßige Abschreibungen, das Ergebnis besonderer Bilanzierungs- und Bewertungsmaßnahmen sowie das Ergebnis steuerlicher Maßnahmen neben den betriebsfremden und außerordentlichen Aufwendungen und Erträgen, welche unregelmäßig und außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit anfallen, einzubeziehen.¹⁶⁹ Das alleinige Abstellen auf aggregierte Erfolgs- und Rentabilitätsgrößen ist für das Ziel entscheidungsrelevante Frühwarninformationen über die gegenwärtige und künftige Entwicklung der eG zu gewinnen, indes nicht ausreichend. Weitere Aufschlüsse der Ertragslage würde zusätzlich eine freiwillige (bei kleinen eG's) Segmentberichterstattung sowie eine vorläufige, unterjährige Zwischenberichtspublizität hervorbringen.

169 Vgl. Winnefeld, R., 2002, S. 14; IDW, WP- Handbuch 2006, Bd. I., Q Tz 240- 244, S. 1701.

2.3.2 Segmentanalyse

Die Segmentanalyse ergänzt die Rechnungslegungsinstrumente von Unternehmen um finanzielle und nicht finanzielle Daten aus einzelnen Tätigkeitsbereichen oder Regionen. Die Informationen über Segmente sollen die Informationsdefizite und -verzerrungen ausgleichen, welche durch die Aggregation der Daten im Rahmen der Jahresabschlusserstellung entstehen. Eine derartige Aggregation der Daten ist unproblematisch, sofern das Unternehmen lediglich in einem Geschäftsfeld und in einer geographischen Region tätig ist. In diesem Fall bestehen für das Unternehmen einheitliche Risiken und Chancen (risks and returns). Bei diversifizierenden Unternehmen mit heterogenen politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen resultieren divergierende Risiken für Rentabilitätsraten und Zukunftsaussichten. In diesen Fällen verbergen aggregierte Daten möglicherweise die Risiken und Chancen der einzelnen operativen Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens, da positive und negative Entwicklungen in den saldierten Größen des Jahresabschlusses nicht voneinander zu differenzieren sind.¹⁷⁰

Ziel der Segmentberichterstattung ist Informationen über die wesentlichen Geschäftsfelder des Unternehmens und sein Umfeld zur Verfügung zu stellen, um damit die wirtschaftliche Leistung besser zu beurteilen, die Ertrags- und Finanzkraft wirksamer zu prognostizieren und die Chancen und Risiken erfolgsversprechender erkennen zu können. Um aus der Sicht der Interessengruppen eine Steigerung des Unternehmenswertes zu verschaffen, müssen die eher wertschaffenden bzw. eher wertvernichtenden Geschäftsfelder identifiziert und beurteilt werden. Allgemein wird ein Segment definiert als ein Teilbereich/Geschäftszweig, Profit Center, bzw. eine abgrenzbare Untereinheit eines diversifizierenden Unternehmens

- dessen Aktivitäten zu Aufwendungen und Erträgen führen,
- dessen operatives Ergebnis regelmäßig von der Unternehmensleitung als Grundlage für die Beurteilung des Erfolges und der Allokation von Ressourcen herangezogen wird und
- für das separate Finanzierungsinformationen zur Verfügung stehen.¹⁷¹

¹⁷⁰ Vgl. Coenenberg, A. G., 2005, S. 1070-1072.

¹⁷¹ Vgl. Hahn, Kl., 1999, S. 326-327; Haaker, A./Paarz, M., KoR 5/2005, S. 194-195.

Zur Segmentabgrenzung sind zwei grundsätzliche Konzepte entwickelt worden. Dabei liegt dem „management approach“ die Überlegung zu Grunde, dass eine im Hinblick auf innerbetriebliche Entscheidungsprozesse auf höchster Leitungsebene optimierte Organisations- und Berichtsstruktur auch die beste Entscheidungsgrundlage für externe Interessengruppen darstellt. Zweck des Ansatzes ist, dem Adressaten zeitnah und kostengünstig, objektiv einen Einblick in das Unternehmen aus der Sicht des Managements zu gewähren. Bei der zweiten Konzeptanwendung des „risks and rewards approach“ fasst das Unternehmen unabhängig von der Art der innerbetrieblichen Segmentierung diejenigen Untereinheiten zu Segmenten zusammen, welche hinsichtlich ihrer Risiken und Chancen möglichst homogen und betreffend der Risiken und Chancen anderer Unternehmen möglichst heterogen sind. Intention dieses Ansatzes ist eine Segmentabgrenzung, die es ermöglicht, Risiken und Chancen der Segmente und darauf aufbauend deren künftige Entwicklung prognostizieren können.¹⁷² Mit zunehmendem Differenzierungsgrad steigt das Bedürfnis nach segmentspezifischen Informationen zur Abschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, womit ein zusätzlicher Informationsnutzen anzuerkennen ist. Im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung ist die Segmentberichterstattung das geeignete Medium strategische Geschäftseinheiten (profit center) hinsichtlich ihres Wertbeitrages transparent abzubilden.

Die vereinfachte Form einer primär unternehmensorientierten Segmentberichterstattung (segment reporting) für eine eG könnte nach eigener Annahme (abhängig von der jeweiligen Betriebsgröße nach § 267 HGB) beispielsweise folgende Angaben beinhalten:

- Aufteilung der Umsatzerlöse (regional, sektoral)
- Umsatzrendite
- Ergebnis der Betriebstätigkeit (EBIT)
- Ergebnis der Betriebstätigkeit vor Abschreibungen (EBITDA)
- Abschreibungen, Wertberichtigungen
- Zinserträge und Zinsaufwendungen
- Sachaufwendungen
- Investitionen in Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen
- Segmentvermögen/Segmentverbindlichkeiten

¹⁷² Vgl. IDW, WP – Handbuch 2006, Bd. I., M Tz 778 -784, S. 1324-1325; Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K., Erg. bd. 2001, Tz. 38-50, S. 202-205.

Eine für Wohnungsgenossenschaften brauchbare und praktikable Methode den Erfolg nach seinen Leistungsbereichen (Segmenten) zu ermitteln, lässt sich schematisiert wie folgt darstellen:

Ergebnis aus
+/- Hausbewirtschaftung
+/- Verwaltungsbetreuung
+/- Bau- und Vertriebstätigkeit
+/- Regiebetrieb
+/- Grundstücksbevorratung
+/- Kapitaldisposition
+/- Mitgliederbetreuung
<u>+/- andere Lieferungen und Leistungen</u>
= Ergebnis aus ordentlicher Rechnung
<u>+/- Ergebnis aus außerordentlicher Rechnung</u>
= Jahresergebnis vor Steuern
<u>- Steuern</u>
= JAHRESERGEBNIS

Bei der sekundär geographischen Segmentierung ist sowohl eine Ausrichtung an den Standorten der Aktiva (operating locations) als auch eine Orientierung an den Absatzmärkten (market locations) möglich, wobei als Abgrenzungsmerkmale die räumliche Nähe der Tätigkeiten bzw. spezielle Risiken aus der unternehmerischen Betätigung vor Ort in Frage kommen können.¹⁷³

2.4 Swot-Analyse und Benchmarking

Durch die Erfolgsspaltung wird das Ziel einer segmentierenden SWOT-Analyse [„Strenghts“ (= Stärke), „Weakness“ (= Schwäche), „Opportunities“ (= Chancen) und „Threats“ (= Risiken)] verfolgt, wodurch die spezifischen Problemsegmente in Form einer gegenwartsbezogenen Bestandsaufnahme sowohl des Unternehmens als auch seiner Umwelt identifiziert und ihre Ursachen lokalisiert werden. Die Ergebnisse dieser Methode sind mittels einer geeigneten Skalierung nicht nur auf die aktuellen Stärken

¹⁷³ Vgl. Graumann, M., 2011, S. 102-104.

und Schwächen, sondern darüber hinaus auch deren künftige Entwicklung im Hinblick auf die als wahrscheinlich herausgestellten Umweltszenarien zu beurteilen. Ein für SWOT-Analysen geeignetes Instrument ist Benchmarking, verstanden als ein zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsabläufe, Praktiken und Methoden auf der Basis eines systematischen internen oder externen Leistungsvergleiches an die stärksten Mitbewerber oder an diejenigen Unternehmer, welche als besser angesehen werden, mit Hilfe von Benchmarks, definiert als Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung („Best Practice“) zu beurteilen.¹⁷⁴

Unter Einsatz von Rechnungslegungskontrollen sowie Plausibilitätsprüfungen soll Benchmarking dazu beitragen, Risiken und Fehlentwicklungen in ihren Ursachen aufzudecken und die daraus resultierenden Chancen zu ergreifen. Probleme des Benchmarking liegen in einer Überschätzung der eigenen unternehmerischen Leistungsfähigkeit, in dem Bestreben unternehmensindividuelle Erkenntnisse und Erfahrungen gelten zu lassen und in den Bedenken von anderen Unternehmen Erfahrungen und Geschäftsprinzipien zu übernehmen. Insofern ist das Benchmarking als spezifische Form eines Betriebsvergleichs – zur Erhöhung des Shareholder Value durch Kostenreduktion und Ertragssteigerung, zur Erhöhung der Zufriedenheit der Stakeholder und zur Erreichung einer optimalen Leistungsfähigkeit – stets an demjenigen Unternehmen ausgerichtet, das bestimmte Problemlösungen und Verfahrensmethoden optimal beherrscht. Unterschiede zu den anderen Benchmarkingpartner sollten in quantitativer und qualitativer Hinsicht offen gelegt werden.¹⁷⁵

Um dieses Ziel zu erreichen, bilden Kennzahlenvergleiche den Ausgangspunkt eines Benchmarkingkonzeptes. Hierbei dient das interne Benchmarking der unternehmensindividuellen Kennzahlenanalyse und ist insbesondere dafür geeignet, die eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren. Dadurch wird die Ermittlung des eigenen Leistungsniveaus bewirkt, mit der Möglichkeit, das Benchmarking um externe Vergleichswerte zu erweitern. Zu diesem Zweck ist in einem ersten Schritt der augenblickliche Zustand der eigenen Leistung anhand definierter und von der Unternehmensleitung determinierter Kennzahlen zu erfassen. Mit der Suche und Bestimmung des Sollzustandes tritt das

174 Vgl. Camp, R. C., 1994, S. 296; Ziegenbein, Kl., 2009, S. 139-141; Siebert, G./Kempf, St., 2002, S. 6-8.

175 Vgl. Mändle, E., 1997, S. 155; Grundmann, R., Controlling 2003, S. 80.

Unternehmen in die Analysephase ein, in der gleichzeitig die anvisierten Zielgrößen zu bestimmen sind. Durch Vergleich der berechneten und für plausibel befundenen Kennzahlen (Ist-Werte) mit den vorgegebenen internen und/oder externen Benchmarks (Soll-Werte) sind anschließend die Ursachen von Leistungslücken bzw. Schwachstellen zu analysieren sowie Methoden und Verfahren zu ihrer Schließung zu adaptieren.¹⁷⁶

Bezogen auf ein Wohnungsunternehmen kann das Benchmarking intern als kontinuierlicher Prozess zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Rahmen der Bilanzanalyse wie auch im Betriebskostenmanagement durch Kennwertvergleich verschiedener, aber an sich ähnlicher Objekte eingesetzt werden. Das Betriebskostenbenchmarking versorgt das Wohnungsunternehmen mit zuverlässigen Informationen über die Qualität der Bewirtschaftung von Immobilien, wobei die nachstehende Abbildung 17 eine andeutungsweise praktikable Systematisierung von Benchmarks vornimmt.

Leistungs- wirtschaftliche Benchmarks	Qualitativ	Quantitativ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufriedenheit der Nutzer/Mieter mit Gebäudelage/-qualität/-service ▪ Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil vermietbare Fläche an der Gesamtfläche in m² ▪ Fluktuationsrate in % ▪ Leerstandsquote in %
	Inputorientiert	Outputorientiert
Finanz- wirtschaftliche Benchmarks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebskosten €/m² ▪ Instandhaltungskosten €/m² ▪ Gebäudeinvestitionen je m² ▪ Verwaltungskosten €/m² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermietungserträge €/m² ▪ Return on Investment in % ▪ Mietrückstände in % ▪ Fremdkapitalkosten in %

Abb. 17: *Strukturempfehlung wohnungswirtschaftlicher Benchmark-Kriterien*

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hellerforth, M., 2007, S. 84

Mit der Intention eine nachhaltige Verbesserung und Weiterentwicklung der Unternehmensabläufe und -strukturen zu erreichen, sind die Veränderungsprozesse allen Beteiligten zu übermitteln und in Bezug auf Zielsetzung und Leistungsfähigkeit des Unter-

¹⁷⁶ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G., 2000, S. 188.

nehmens zu verwirklichen. Indem das Instrument des Benchmarking in die strategische Kontrolle eines Unternehmens miteinzubeziehen ist, besteht für die Unternehmensleitung die Möglichkeit, die einzelnen strategischen Ziele, Maßnahmen und Zielwerte mithilfe der vorhandenen Datenbasis auf ihre Gültigkeit kontinuierlich zu überprüfen. Diesbezüglich kann jedoch der Nutzen für das Risikomanagement allenfalls in einer risikoorientierten Unterstützung des strategischen Handelns, aber nicht in einer konkreten Mitwirkung, sondern vielmehr als Mindestanforderungen an das Risikomanagement verstanden werden. In dieser Hinsicht kann das Konzept der Balanced Scorecard einen zweckdienlichen Beitrag leisten, indem es das Risikomanagement als Frühwarnsystem unterstützt.¹⁷⁷

2.5 Entwicklung einer Balanced Scorecard

Ausgehend von den im Benchmarkingsprozess unternehmensindividuell entwickelten Kennzahlen ermöglicht die Balanced Scorecard eine ganzheitliche Betrachtungsweise eines Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven. Es handelt sich hierbei um ein Instrument zur zielorientierten, strategischen Unternehmensführung, das Erfolgspotenziale und Strategien eines Unternehmens in Kennzahlen transformiert, welche die strategische Zielerreichung messen und verdeutlichen, mit der Besonderheit, dass sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Kenngrößen in verschiedenen Perspektiven explizit Berücksichtigung finden.¹⁷⁸ In Anbetracht der wechselseitigen Beeinflussung der Perspektiven entwickeln sich Ursache-Wirkungsbeziehungen, die anhand geeigneter Indikatoren den Ansatzpunkt bilden, das ursachenbezogene Risiko näher zu beleuchten. In diesem Zusammenhang kann die in den Unternehmensprozess integrierte Balanced Scorecard bei der Ableitung und Verknüpfung von Zielen dazu beitragen, dass Risiken und Risikointerdependenzen frühzeitig aufgedeckt werden.

Der Nutzen einer Balanced Scorecard für das Risikomanagement besteht vornehmlich darin, dass die Unternehmensleitung dazu instruiert wird, auf der Basis einer unterneh-

177 Der Begriff „Balanced Scorecard“ kann als „ausgewogener Berichtsbogen“ oder als „ausgewogener Zielbogen“ übersetzt werden. Vgl. Graumann, M., 2011, S. 169.

178 Vgl. Graumann, M., 2011, S. 169.

mensspezifischen Unternehmensstrategie finanzielle und nicht-finanzielle Risikoziele festzulegen. Dabei sind jeder Perspektive geeignete Kenngrößen zuzuordnen und Maßnahmen zu bestimmen. Mit dem Ziel, durch eine strukturierte Vorgehensweise die Risikostrategie zu operationalisieren, können die unterschiedlichen Perspektiven als Suchfelder zur Identifikation von Risiken herangezogen werden, indem für jedes Ziel der Balanced Scorecard die relevanten Risiken erfasst sowie beschrieben und Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven bzw. Kenngrößen analysiert werden. Unter diesem Gesichtspunkt stellt die Balanced Scorecard ein grundsätzliches Kausalschema zur Verfügung, welches das Risikomanagement als Frühwarnsystem unterstützen kann. Obwohl die Balanced Scorecard mit dem Bereitstellen eines Bezugsrahmens den Blick in die vorgegebene Perspektiven öffnet, ist kritisch anzumerken, dass es damit nicht zu realisieren ist, alle für ein Unternehmen relevanten Beobachtungsbereiche abzudecken. Trotz der beiden im Unternehmen einzubindenden Instrumentarien sind deshalb zusätzliche Risikoanalysen voranzustellen, bevor im weiteren Verlauf der Untersuchungen auf die unternehmensindividuell entwickelte Balanced Scorecard eingegangen wird.

Um ein Gesamtbild über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ermitteln zu können, sind die Einzelaussagen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu einer Gesamtbeurteilung zu aggregieren. Mit den daraus resultierenden Ergebnissen können sich die Adressatengruppen einen ersten Überblick über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens herleiten. So unterschiedlich die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen auch sind, wird auf der Basis vergangenheitsorientierter Daten und Informationen versucht, Erkenntnisse über die zu erwartende künftige Entwicklung des Unternehmens zu gewinnen mit dem Ziel, tendenzielle Strömungen, insbesondere Auffälligkeiten und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen zu können. In diesem Zusammenhang wird zur weiteren Besprechung ein Modellunternehmen herangezogen, welches an einen reellen Fall angelehnt ist. Auf Basis der veröffentlichten Daten zum Jahresabschluss 2008 konzentrieren sich die Ausführungen im Verlauf des nächsten Abschnittes auf das Stadium der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in der Absicht, die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens respektive der Einschätzung seiner Erfolgspotenziale im Sinne von Chance und Risiken vor dem Hintergrund stabiler und solider Liquiditäts- und Finanzierungskonstellationen zu evaluieren.

3 Vorstellung der Unternehmensdaten der Wohnungsgenossenschaft

Das Analyseunternehmen, eine bestandshaltende Wohnungsgenossenschaft, für die ertragsteuerliche Zahlungen bislang und in absehbarer Zukunft unbedeutend sind, verfügt zum Beobachtungszeitpunkt 31.12.2008 über einen überschaubaren Bestand von unter 1.000 Wohnungen ohne Streubesitz, wovon rund 90% öffentlich geförderte Wohnungen (sozialer Wohnungsbau) sind. Seit den letzten zehn Jahren findet keine Neubautätigkeit statt, darüber hinaus sind keine Leerstände zu verzeichnen, d.h. der Zustand der Vollvermietung liegt vor, so dass das Mietausfallwagnis in der zukünftigen Cashflow-Betrachtung eliminiert wird.

3.1 Unternehmensorientierte Perspektive

Als Ausgangspunkt für die fortzusetzende Risikoanalyse wird nachfolgender, verdichteter Kennzahlenüberblick 1999-2008 aus dem zum 31.12.2008 gemäß §§ 238-263, 336-339 HGB i.V.m. § 33 GenG publizierten Jahresabschluss der Wohnungsgenossenschaft auszugsweise wiedergegeben, wobei es sich um eine kleine Kapitalgesellschaft nach § 267 Abs. 1 HGB handelt (vgl. Abb. 18). Auf dieser Plattform, die keine aktuellsten Kennzahlen bzw. Bilanzen, sondern eine längere Zeitreihe kennzeichnet, wird im Anschluss die risikoorientierte Unternehmenssituation thematisiert. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung sowie Anlage- und Verbindlichkeitspiegel für das Jahr 2008 werden im nachfolgenden Anhang aufgezeigt (vgl. Anhang A).

Kennzahlen zur Vermögensstruktur und Rentabilität

a) Kennzahlen zur Vermögensstruktur und Rentabilität

		2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Eigenkapitalquote Eigenkapital Bilanzsumme	in %	34,09	33,80	32,93	32,00	31,60	30,63	28,43	27,11	24,84	23,41
Eigenkapital-Rentabilität <u>Jahresüberschuss/-</u> <u>fehlbetrag</u> <u>vor Ertragssteuern</u> Eigenkapital	in %	2,43	3,43	2,48	5,98	1,93	4,64	3,91	7,30	5,92	/ 17,88
Gesamtkapital-Rentabilität <u>Jahresübersicht vor Ertrags-</u> <u>steuern + FK Zins</u> Bilanzsumme	in %	1,81	2,35	2,02	3,17	2,00	2,92	2,84	3,75	3,36	/ 2,34
Return on Investment (ROI) <u>Jahresüberschuss/-</u> <u>fehlbetrag</u> Bilanzsumme	in %	0,69	1,05	0,69	1,90	0,61	1,42	1,11	1,98	1,47	/ 4,18
Anlagenintensität <u>Anlagevermögen</u> Bilanzsumme	in %	92,01	94,45	93,15	92,26	95,56	95,60	94,12	94,30	94,40	95,60
Anlagendeckungsgrad Eigenkap. + Rückstellung f. Bauinstandhaltung und langfristige VB(> 5 Jahre) Anlagevermögen	in %	98,12	94,17	97,32	98,50	95,91	95,34	97,29	98,19	97,40	94,79
Langfristiger Verschuldungsgrad <u>Langfristige Verbindlichkeiten</u> <u>(> 5 Jahre)</u> Eigenkapital + Rückstellung f. Bauinstandhaltung	in %	158,25	163,20	175,26	184,04	190,06	196,10	218,16	241,49	270,17	287,18
Langfristiger Fremdkapitalanteil <u>Langfristige VB(> 5 Jahre)</u> Bilanzsumme	in %	53,94	55,15	57,72	58,88	60,06	60,51	63,15	65,47	67,11	67,22
Cashflow vgl. Kapitalflussrechnung	in TEUR	813,70	963,70	808,60	1.085,50	1.179,70	810,80	1.041,80	1.040,10	930,90	502,80

Kennzahlen zur Vermögensstruktur und Rentabilität

b) Wohnungswirtschaftliche Kennzahlen

		2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Durchschnittliche Verschuldung <u>Objektfinanzmittel AV +</u> <u>Unternehmensfinanzmittel</u> m² Wohnfläche	in EUR/ m²	411,01	410,63	430,10	443,56	433,11	453,31	480,54	505,99	525,96	539,67
Durchschnittliche Wohnungsmiete <u>Jahressollmiete WE : 12</u> m² Wohnfläche	in EUR/ m²	4,85	4,73	4,59	4,48	4,25	4,22	4,37	4,28	4,24	4,16
% Anteil der Mietforderungen <u>Forderungen aus Vermietung</u> <u>Jahressollmiete WE</u> und abgerechnete Umlagen	in %	0,60	0,65	0,46	0,25	0,35	0,65	0,66	0,25	0,43	0,22
Fluktuationsrate <u>Mieterwechsel im lfd. Jahr</u> Anzahl Mieteinheiten	in %	7,47	5,38	8,22	7,47	5,23	6,73	7,18	7,62	4,78	7,62
Leerstandsquote <u>Struktureller Leerstand</u> <u>(> 4 Monate)</u> von Mieteinheiten am Stichtag Anzahl Mieteinheiten	in %	0,15	0,60	0,60	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fremdkapitalzins je m² <u>Fremdkapitalzinsen</u> <u>der Hausbewirtschaftung : 12</u> m² Wohnfläche	in EUR/ m²	0,61	0,73	0,74	0,78	0,83	0,90	1,05	1,09	1,19	1,16
Fremdkapitalkosten <u>Zinsen u.a. Aufwendungen</u> Verbindlichkeiten	in %	1,78	2,14	2,07	2,12	2,15	2,18	2,42	2,61	2,79	2,61

Abb. 18: Analyseunternehmen: Auszüge des veröffentlichten Jahresabschlusses zum 31.12.2008

Quelle: Genossenschaft für Bauen und Wohnen e.G., Geschäftsbericht 2008

Entsprechend den veröffentlichten Unternehmensdaten zum 31.12.2008 ergibt sich die Möglichkeit retrospektive Hinweise über die finanzielle Unternehmenssituation zu gewinnen. Insbesondere ist dem auf Jahresabschlüssen beruhenden Kennzahlenüberblick 1999-2008 zu entnehmen, dass sich die durchschnittliche Wohnungsmiete von 4,16 €/m² auf 4,85 €/m² erhöht hat. Darüber hinaus sind mit dem Jahre 2005 marginal unauf-

fällige Veränderungen der Leerstandsquote sowie der Mietaußenstände und Fluktuationsrate zu erkennen. Mit einem deutlichen Rückgang der durchschnittlichen Verschuldung von 539,67 €/m² in 1999 auf 411,01 €/m² in 2008 (./. 23,8%) realisiert sich im Beobachtungszeitraum ein permanenter Anstieg der Eigenkapitalquote, die neben weiteren Kennzahlen im folgenden Abschnitt näher beleuchtet wird.

3.1.1 Bewertung mit den Kennzahlen Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow-Leistungsrate

Auf Basis der vorangestellten Unternehmensdaten werden für eine Beurteilung der Wohnungsgenossenschaft die nachfolgenden Kennzahlen, welche lediglich erste Hinweise zur Erkennung von Krisensymptomen geben können, ausgewählt:

Eigenkapitalquote

Von einer bestandsgefährdenden Unternehmensentwicklung wird ausgegangen, sofern sich die Eigenkapitalquote zwischen 10% und 15% beziffert bzw. in den vergangenen drei Jahren der Rückgang der Eigenkapitalquote mehr als 20% beträgt.¹⁷⁹ Indes ergibt die Analyse, dass sich die Eigenkapitalquote, welche nach der Bilanz die Beziehung zwischen Eigen- und Gesamtkapital (Bilanzsumme) beschreibt, in den Jahren 1999-2008 kontinuierlich von 23,41% um 10,68% auf 34,09% verbessert hat. Eine hohe Eigenkapitalquote ist die Grundlage, um kurzfristige Verlustsituationen auszugleichen sowie eine Insolvenz zu vermeiden. Je mehr Eigenkapital dem Wohnungsunternehmen zur Verfügung steht, desto höher ist die finanzielle Stabilität und somit die Bonität und desto unabhängiger ist das Wohnungsunternehmen von Fremdkapitalgebern. Gleichermaßen vermindert sich das Risiko der Fremdkapitalgeber und deren Bereitschaft zum Kreditengagement des betroffenen Unternehmens wird erhöht, wobei aus Sicht des Unternehmens eine verbesserte Ausgangsbasis für Kreditverhandlungen geschaffen wird. Da Eigenkapital gegenüber Fremdkapital teurer ist, belastet eine hohe Eigenkapitalquote die Rendite auf das eingesetzte Kapital.

179 Vgl. GdW, März 2003, S. 17-27

Schuldentilgungsdauer

Die Schuldentilgungsdauer, welche in Jahren ausgedrückt und synonym auch als dynamischer Verschuldungsgrad bezeichnet wird, dient als Maßstab für die Schuldendeckungsfähigkeit des Wohnungsunternehmens und gibt an in wie vielen Perioden der Cashflow eingesetzt werden muss, um das Fremdkapital unter gleichbleibenden Bedingungen tilgen zu können. Es wird also aufgezeigt, wie vehement das Wohnungsunternehmen von seinen Kreditgebern abhängig ist. Dabei setzt sich das Fremdkapital aus den Passivpositionen der Bilanz (Verbindlichkeiten und Rückstellungen) zusammen, welches um die Aktivposition der Bilanz (Flüssige Mittel) vermindert wird. Aus diesen Parametern ergibt sich durch Division mit dem mittels der Kapitalflussrechnung errechneten Cashflow die Schuldentilgungsdauer, welche im Jahre 2008 rund 23,3 Jahre und in 1999 immerhin 47,7 Jahre beträgt. Je kleiner die Kennzahlenangabe ist, deren kritischer Wert mehr als 30 Jahre beträgt, desto schneller kann das Wohnungsunternehmen seine (Netto-) Verbindlichkeiten aus Mitteln tilgen, die im eigenen Umsatzprozess erwirtschaftet wurden, womit ein geringer Wert als positives Indiz für die finanzielle Stabilität des Wohnungsunternehmens gewertet werden kann.¹⁸⁰ Es ist zu empfehlen, bei einer Schuldentilgungsdauer, welche einen Zeitraum von 12 Jahren überschreitet, eine Verstärkung der Eigenkapitalbasis und/ oder eine Verbesserung der Ertragslage anzustreben, welches im konkreten Fall strategisch umgesetzt worden ist.

Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität als Verhältnis von Jahresüberschuss der Gewinn- und Verlustrechnung zum eingesetzten Gesamtkapital variiert im abgebildeten Beobachtungszeitraum auf einem relativ niedrigem Niveau zwischen 1,80% und 3,75% und ermöglicht, unabhängig von der Kapitalstruktur, die Beurteilung der Erfolgskraft des Wohnungsunternehmens. Sie entspricht der internen Verzinsung des in der Wohnungsgenossenschaft eingesetzten Kapitals und sollte grundsätzlich über den marktüblichen Zinsen für Fremdkapital liegen, welches im Betrachtungsfall in jedem Jahr nicht gegeben ist. Bezogen auf die Wohnungsgenossenschaft bedeutet dies, dass sie nicht der Kapitalvermehrung, sondern dem mitgliederorientierten Förderzweck, welcher nach § 2

¹⁸⁰ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St., 2004, S. 276; Kralicek, P./Böhmendorfer, F./Kralicek, G., 2001, S. 75-85.

der Satzung „vorrangig in einer guten, sicheren und sozial verantwortbaren Wohnraumversorgung“ besteht, Folge leistet. Damit verbietet sich für die im Blickpunkt stehende Wohnungsgenossenschaft das Renditeprinzip und gleichzeitig die Möglichkeit der Gewinnmaximierung.¹⁸¹ Solange die Gesamtkapitalrentabilität niedriger ist als der Fremdkapitalzinssatz, sinkt die Eigenkapitalrendite mit zunehmender Verschuldung (negativer Leverage-Effekt). Ist hingegen der Fremdkapitalzinssatz niedriger als die Gesamtkapitalrentabilität, steigt die Eigenkapitalrentabilität bei Zuführung von Fremdkapital (positiver Leverage-Effekt). Damit besteht eine Leverage-Chance, sofern die Gesamtkapitalrendite über dem Fremdkapitalzinssatz liegt und ein Risiko, sofern der Fremdkapitalzinssatz die Gesamtkapitalrendite übersteigt. Allerdings ist zu beachten, dass trotz eines hohen Fremdkapitalzinssatzes und relativ niedriger Gesamtkapitalrentabilität die Eigenkapitalrendite noch positiv sein kann und im Vergleich zu einer alternativen Finanzanlage weiterhin vorteilhaft erscheinen mag.¹⁸² In gleicher Weise ist zu berücksichtigen, dass das Eigenkapital zu Buchwerten in der Bilanzsumme angesetzt wird und stille Reserven unberücksichtigt bleiben.

Cashflow-Leistungsrate

Weitere Hinweise auf die Ertragskraft des Wohnungsunternehmens liefert, neben der Gesamtkapitalrentabilität, die Cashflow-Leistungsrate. Sie wird definiert als Relation von dem aus der Kapitalflussrechnung nach der indirekten Methode ermittelten Cashflow zur Betriebsleistung, wobei sich die Betriebsleistung aus den Komponenten Umsatzerlöse, + / - Bestandsveränderungen, + aktivierte Eigenleistungen nach dem Gesamtkostenverfahren der Gewinn – und Verlustrechnung gemäß § 275 Abs. 2 HGB zusammensetzt. Die Cashflow-Leistungsrate dokumentiert den prozentualen Anteil der Betriebsleistung, welcher für Investitionen, Schuldentilgung und Dividendenzahlung zur Verfügung steht. Mit der Kennziffer, welche im Betrachtungszeitraum 23,1% (2003) ergibt und im Jahre 2008 den Wert von 21,3% realisiert, kann die finanzielle Leistungsfähigkeit des Wohnungsunternehmens durchgängig positiv beurteilt werden.

¹⁸¹ Vgl. Baetge, J./Kirsch, H-J./Thiele, St., 2004, S. 369.

¹⁸² Vgl. Schneck, O., 2005, S. 660.

3.1.2 Stresstestergebnis

Mit relativ geringem Aufwand können durch einen Stresstest bzw. Schnelltest¹⁸³ anhand der ermittelten Kennzahlen (Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität, Cashflow-Leistungsrate) erste, schemenhafte Aussagen getroffen werden, welche nach der folgenden Bewertungsskala einer Benotung unterzogen werden. Dabei geben die Eigenkapitalquote und die Schuldentilgungsdauer wiederum Hinweise auf die finanzielle Stabilität, während die Gesamtkapitalrentabilität und die Cashflow-Leistungsrate die Ertragskraft des Unternehmens signalisiert (vgl. Abb. 19):

Kennzahl	Bewertungsskala (Note)				
	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenz- gefährdet (5)
Eigenkapitalquote	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	negativ
Schuldentilgungsdauer in Jahren	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre	> 30 Jahre
Zwischennote 1: finanzielle Stabilität	arithmetischer Notendurchschnitt aus Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer				
Gesamtkapital- rentabilität	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ
Cashflow Leistungsrate	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ
Zwischennote 2: Ertragskraft	arithmetischer Notendurchschnitt aus Gesamtkapitalrentabilität und der Cashflow-Leistungsrate				
Gesamtnote	arithmetischer Mittelwert aus allen vier Kennzahlen				

Abb. 19: Indikatoren und Stresstest-Bewertungsskala

Quelle: Kralicek, P./Böhmendorfer, F./Kralicek, G., 2001, S. 78

Für das Analyseunternehmen ergibt sich damit für das Jahr 2008 folgende Einschätzung (vgl. Abb. 20):

183 Vgl. Auer, K. V., 2006, S. 78.

STRESSTEST 2008			Geschäftsjahr 2008	Ergebnis 2008	Note 2008	Bewertung 2008
1. Finanzierung Eigenkapitalquote	<u>Eigenkapital</u> Gesamtkapital	x 100	<u>10.472.875,62 €</u> 30.723.925,48 €	34,09%	1	
2. Liquidität Schuldenentilgungs- dauer	<u>Fremdkapital</u> <u>/ . Flüssige Mittel</u> Cashflow		<u>19.943.566,84 €</u> <u>/ . 1.021.411,38 €</u> <u>18.922.155,46 €</u> 813.700,00 €	23,25 Jahre	4	
			Zwischennote 1: Finanzielle Stabilität			2,5
3. Unternehmens- rendite Gesamtkapital- rentabilität	Kennzahlenüberblick 1999-2008 (vgl. Abschnitt 3.1)			1,81%	4	
4. Unternehmens- erfolg Cashflow im Verhältnis zur Betriebsleistung	<u>Cashflow</u> Betriebsleistung	x 100	<u>813.700,00 €</u> 3.828.807,27 €	21,25%	1	
			Zwischennote 2: Ertragskraft			2,5
Ergebnis 2008			Gesamtnote			2,5

Abb. 20: Stresstestergebnis Wohnungsgenossenschaft

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an die veröffentlichten Jahresabschlüsse 1999-2008, Genossenschaft für Bauen und Wohnen eG

Für das Jahr 2008 wird der Wohnungsgenossenschaft folgende Beurteilung mit den Noten 1 (= sehr gut) bis 5 (= insolvenzgefährdet) zugrunde gelegt, wobei anzumerken ist, dass der Aussagegehalt durch bilanzpolitische Maßnahmen (Ansatz-/ Bewertungswahlrechte, sowie Ermessensspielräume, welche zur Bilanzpolitik eingesetzt werden) beeinflusst ist. Indes eignet sich der Stresstest für eine fundamentale Frühwarndiagnose, zumal sichergestellt ist, dass jedem Analysebereich eine entsprechende Kennzahl zugeordnet ist. Eventuelle Fehlerquellen oder Ursachen für besonders günstige sowie ungünstige Entwicklungen können jedoch erst bei einer detaillierten Betrachtung der Analysebereiche identifiziert werden.

Wie aufgezeigt, sollte der Stresstest keiner isolierten Betrachtung mit der für das Jahr 2008 festgestellten Gesamtnote von 2,5 unterworfen werden, sondern in einem Zeitrei-

henvergleich zur grundlegenden Analyse dienen, weshalb hier die errechnete Gesamtnote von 2,75 für das Jahr 2000 lediglich exemplarisch angegeben wird. Neben diesem Teil quantitativer Jahresabschlussdaten sind darüber hinaus immobilienorientierte Daten in die Analyse einzubeziehen, die nachfolgend vorgestellt werden.

3.2 Immobilienorientierte Perspektive

Im Rahmen der partiellen Vorstellung des Jahresabschlusses zum 31.12.2008 wurde im vorherigen Abschnitt mit dem Instrument der Kapitalflussrechnung der unternehmensorientierte Cashflow nach der indirekten Methode ermittelt und in einem Kennzahlenüberblick für den Zeitraum 1999-2008 erfasst.

In diesem Zusammenhang wurde vorzugsweise auf die Kennzahlen Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow-Leistungsrate eingegangen. Für die weiteren Analysen ist zudem zu berücksichtigen, dass aufgrund der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens nach der Bilanz zum 31.12.2008 das Anlagevermögen aus über 90% Wohnimmobilienvermögenswerten besteht und infolgedessen das Unternehmen – entsprechend der Zeitreihe des oben wiedergegebenen Kennzahlenüberblicks – auch in den Vorjahren durch eine hohe Anlagenintensität determiniert ist (vgl. Abb. 18).

Um den Immobilienbestand des Unternehmens auf der nächst kleineren Wirtschaftseinheit (WE), d.h. objektbezogen und damit in Form strategischer Geschäftseinheiten charakterisieren zu können, bedarf es eines Portfoliokonzepts, das in den Risikomanagementprozess zu integrieren ist. Nach dieser anfänglichen Bestandsaufteilung wurden die einzelnen Objekte (WE) in qualitativer und quantitativer Hinsicht sowie unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren einer gegenwartsbezogenen und darauf aufbauenden zukunftsorientierten wirtschaftlichen wie auch technischen Situationsanalyse einschließlich verfahrensgestützter Bewertung unterzogen und entsprechend der Ergebnisse in eine Vier-Felder-Matrix visuell eingeordnet. Anschließend wird das auf diese Weise erstellte Ist-Portfolio interpretiert, mit dem Ziel, anhand der konkreten Formulierung objektbezogener Normstrategien eine aktive Steuerung des Immobilienbestands vollumfänglich und langfristig zu gewährleisten. Im Ergebnis werden durch die Einzel-

analyse der Immobilienobjekte nicht die Einzelinformationen zu einem Gesamtbild zusammengefügt, sondern das Gesamtbild wird in eine strukturierte Übersicht zerlegt, so dass strategische Geschäftsfelder in Form von Wirtschaftseinheiten (WE) definiert und daraus jeweils Normstrategien gebildet werden können, welche die strategische Ausrichtung der einzelnen Geschäftsfelder vorgeben und die Verbindung zwischen den Unternehmenszielen sowie der operativen Ebene darstellen.

Die Stärken dieser Vorgehensweise liegen darin, dass eine konzeptionelle Gesamtansicht auf den vermieteten Immobilienbestand mit einem Vergleich unterschiedlicher Mietobjekte ermöglicht wird. Strategische Zusammenhänge und Unausgewogenheiten im Portfolio werden durch die Darstellung in Matrixform illustriert, Immobilienaktivitäten und Immobilieninvestitionen analysiert und strukturiert. Durch die frühzeitige Offenlegung von strategischen Entwicklungspotenzialen und Problemkonfigurationen dient die Portfolio-Analyse der Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmensleitung sowie einer Verbesserung des Verständnisses hinsichtlich Struktur und Funktionsweise der betrachteten Wohnungsgenossenschaft. Damit wird eine Qualitätssteigerung der Unternehmensplanung und eine Ableitung von Prioritäten zur Ressourcenallokation erreicht. Die Nachteile der in Vier-Felder-Matrix bestehenden Portfolio-Analyse erstrecken sich auf die Subjektivität des Ansatzes (im Ausgangsfall: Wohnungsunternehmen in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, kleine Kapitalgesellschaft nach § 267 Abs. 1 HGB, Beschränkung auf Mietobjekte im sozialen Wohnungsbau), wodurch eine objektive Bestimmung und Operationalisierung der relevanten strategischen Erfolgsfaktoren und dadurch die wertneutrale Risikomessung bzw. Risikobewertung blockiert wird. Des Weiteren führt die Berücksichtigung von lediglich zwei Komponenten, Vermietungserfolg sowie Objektstandard zu einer eingeschränkten Aussagekraft der Beurteilungskriterien, wodurch leicht eine Verzerrung der Ergebnisse ermöglicht wird. Aufgrund der strikten Trennung der einzelnen Geschäfts- bzw. Mieteinheiten bleiben Wechselwirkungen bei der zweidimensionalen Betrachtungsweise unberücksichtigt.

Trotz dieser Kritik steht dem Unternehmen mit der Portfolioanalyse in Gestalt eines Analyse- und Planungskonzeptes ein übersichtliches und praktikables Instrument zur Verfügung, mit dem Chancen und Risiken sowie Strukturprobleme aufgedeckt werden können. Infolgedessen führt das Portfoliomanagement zu einer intensivierten Wertstei-

gerung des Immobilienbestandes, da zunächst die Werthaltigkeit der einzelnen Objekte (WE) betont und im Anschluss, auf Basis einheitlicher und dokumentierter Richtlinien, die Zusammenhänge mit anderen Objekten berücksichtigt werden.¹⁸⁴ Um die Wertentwicklung objektorientiert zu beleuchten, sind eine Vielzahl von teilweise äußerst individuellen Komponenten in die Analyse einzubinden, deren konkrete Ausprägungen unternehmensindividuell festzulegen sind. Unter diesen Bedingungen beinhalten die nachfolgenden Ausführungen lediglich ein Angebot sowohl wirtschaftlich als auch technisch markanter Merkmalsprägungen, dessen Ausmaß einerseits in Form des Immobilien-Cashflows (vgl. Abb. 21) sowie andererseits mithilfe des Objektstandards (vgl. Abb. 24) bestimmt wird.

3.2.1 Induzierte Immobilien-Cashflow-Ermittlung

Auf die einzelne Immobilie übertragen bedeutet dies, dass für die Cashflow-Ermittlung zunächst die relevanten Ein- und Auszahlungen für das Objekt herauszuarbeiten sind. Dabei stellen bei vermieteten Immobilien die Mieterlöse (Ist-Mieten) die relevante Einzahlungsgröße dar. Die mit der Immobilie zusammenhängenden Bewirtschaftungskosten sind Auszahlungsgrößen. Hierunter fallen im Wesentlichen die Instandhaltungskosten gemäß § 28 II.BV, sowie die Verwaltungskosten nach § 26 II.BV. Da die Betriebskosten im Sinne des § 27 II.BV in der Praxis im Umlageverfahren (Vorauszahlung, jährliche Abrechnung) erhoben und vom Mieter nach § 556 Abs. 1 BGB vereinbarungsgemäß zu tragen sind, werden sie in der Cashflow-Betrachtung als Ein- bzw. Auszahlungsgröße neutralisiert und somit nicht erfasst. Kalkulatorische Kosten, wie z.B. die Abschreibungen zur Erfassung der verbrauchsbedingten Wertminderung auf Gebäude, sind keine Auszahlungsgrößen und somit nicht direkt beim Cashflow zu berücksichtigen. Kapitalkosten, insbesondere Zinsen für Fremdkapital nach §§ 19, 21 II.BV sowie Tilgungen sind als Zahlungsmittelabfluss und somit als Auszahlungsgröße zu behandeln. Die Differenz aus den aufgezeigten Objekteinzahlungen und -auszahlungen ergibt den objektbezogenen Cashflow.

¹⁸⁴ Vgl. Honold-Reichert, Th., 2003, S. 69, 95-97.

Für die hier auserwählte und zu charakterisierende Wohneinheit WE Nr. 14 betragen die jährlichen Mieteinnahmen (Ist-Miete) € 40.426,25 denen die Instandhaltungskosten, Verwaltungskosten und Abschreibungen gegenüberstehen. Aus dieser Gegenüberstellung resultiert der Unterschiedsbetrag (Deckungsbeitrag I) in Höhe von € 11.320,09 welcher um die Kapitalkosten (Zinsen, Tilgung), zu reduzieren ist, so dass sich ein Werteverzehr von € 4.653,52 ergibt. Diese Vorgehensweise entspricht der Wirtschaftlichkeitsberechnung, welche bei allen öffentlich geförderten Wohnungen i. S. v. § 5 Abs. 1 II. WobauG (Sozialwohnungen) vorzunehmen ist. Da die Abschreibungen von € 10.833,39 keine Auszahlungsgrößen darstellen, sind diese bei der Ermittlung des objektbezogenen Cashflow von € 15.486,92 hinzuzurechnen (vgl. Abb. 21).

Bezeichnung: WE 14		
Strasse:		
Hausnummer:		
PLZ/ORT:		
Grundstücksbezeichnung (Grundbuch):	Band: 117	Blatt: 5350
Buchwert des Grundstücks:	15.576,51	EUR
Gesamtquadratmeter Grundstück:	1.257,00	m²
Baujahr des Gebäudes:	1969	
Buchwert des Gebäudes:	253.423,37	EUR
Anzahl Vollgeschoße:	4,00	Stück
Anzahl Stockwerke mit Wohnungen:	4,00	Stück
Anzahl der Wohnungen:	16,00	Stück
Gesamtquadratmeter Wohnfläche:	861,16	m²
Gesamtsollmiete des Hauses:	40.538,76	EUR
Durchschnittsmiete je m² und Monat:	3,92	EUR
Leerstandsmonate der letzten 3 Jahre	0,00	
Leerstandsquote:	0,00	%
Sollmietenausfall durch Leerstand:	0,00	EUR
Forderungsausfall:	112,51	EUR
Istmiete:	40.426,25	EUR
Instandhaltungspauschale:	9.472,76	EUR
Verwaltungskosten-Pauschale:	8.800,00	EUR
Abschreibungen Durchschnitt je Jahr:	10.833,39	EUR
Deckungsbeitrag I	11.320,09	EUR
Zinsen Fremdkapital	2.534,33	EUR
Deckungsbeitrag II	8.785,76	EUR
Tilgungsdurchschnitt:	4.132,24	EUR
Werteverzehr (WoWi)	4.653,52	EUR
Cash-Flow	15.486,92	EUR

Abb. 21: Ablauf der Immobilien-Cashflow-Ermittlung (WE 14)

Quelle: Analyseunternehmen: Auszug aus der Wirtschaftlichkeitsberechnung

Die hier besprochene Vorgehensweise wird in Analogie bei allen anderen Wohneinheiten unter Bezug auf das Grundmodell der Boston Consulting Group (vgl. Fußnote 186) durchgeführt sowie anhand selbst konzipierter Bewertungskriterien gemäß der nachstehenden Tabelle (vgl. Abb. 22) kategorisiert bzw. typisiert und im weiteren Verlauf mit einem abweichenden Terminus versehen.

Klassifizierung	Kategorie	Typisierung	Wohneinheiten
Werteverzehr mehr als 15% der Sollmiete	1	STARS	HOCHWERTIG
Positiver Werteverzehr	2	CASH COWS	SOLIDE
Positiver Cashflow	3	QUESTION MARK	PROBLEMATISCH
Negativer Cashflow	4	POOR DOGS	MINDERWERTIG

Abb. 22: Cashflow-Bewertungstabelle

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Graumann, M., 2011, S. 134-136

Unter Berücksichtigung des obigen Tableaus werden die Ergebnisse in der Cashflow-Gesamtauswertung (vgl. Abb. 23) unter Bezug auf die Portfoliomatrix vierstufig eingeordnet sowie eine Typisierung (z.B. WE 14: Kategorie 2, „SOLIDE“) vorgenommen und gemäß Abbildung 27 in das Portfoliomodell miteinbezogen.

Gesamtauswertung

	Sollmiete	Istmiete	Deckungsbeitrag 1	Deckungsbeitrag 2	Werteverzehr	Cash Flow	Bewertung Ertrag
WE 1	23.788,80 €	23.707,94 €	4.164,28 €	3.251,46 €	1.296,13 €	9.081,89 €	2
WE 2	28.821,48 €	28.748,50 €	10.627,42 €	10.347,79 €	9.590,67 €	16.617,48 €	1
WE 3	28.243,32 €	28.170,34 €	10.049,26 €	9.891,47 €	9.046,30 €	16.073,11 €	1
WE 4	28.643,04 €	28.570,06 €	10.998,98 €	10.596,71 €	9.534,44 €	16.561,25 €	1
WE 5	30.424,32 €	30.344,96 €	11.071,76 €	10.580,37 €	9.609,57 €	17.251,04 €	1
WE 6	43.224,00 €	43.097,29 €	11.428,93 €	8.793,84 €	-1.264,90 €	10.935,44 €	3
WE 7	36.762,72 €	36.643,63 €	6.351,17 €	1.790,99 €	-6.426,85 €	5.039,44 €	3
WE 8	76.573,20 €	76.269,12 €	24.185,47 €	17.186,36 €	-5.365,85 €	15.378,69 €	3
WE 9	26.057,52 €	26.001,35 €	12.564,31 €	7.765,89 €	-328,00 €	5.080,14 €	3
WE 10	39.658,68 €	39.538,69 €	9.083,53 €	5.257,65 €	-1.379,40 €	10.173,70 €	3
WE 11	39.556,68 €	39.436,69 €	8.981,53 €	5.741,85 €	-1.096,94 €	10.456,15 €	3
WE 12	67.208,28 €	66.992,83 €	14.975,13 €	4.778,04 €	-14.919,03 €	5.759,55 €	3
WE 13	35.823,96 €	35.720,77 €	8.846,81 €	6.430,38 €	2.619,86 €	12.555,79 €	2
WE 14	40.538,76 €	40.426,25 €	11.320,09 €	8.785,76 €	4.653,52 €	15.486,92 €	2
WE 15	40.311,60 €	40.203,44 €	14.083,45 €	11.556,48 €	7.107,91 €	17.521,89 €	1
WE 16	53.348,00 €	53.200,83 €	17.840,32 €	16.249,73 €	12.778,67 €	26.948,78 €	1
WE 17	62.084,28 €	61.616,02 €	19.080,83 €	14.183,38 €	2.354,81 €	19.765,78 €	2
WE 18	86.120,76 €	85.877,21 €	25.421,73 €	21.362,21 €	12.755,17 €	36.205,55 €	2
WE 19	28.894,44 €	28.814,59 €	7.804,15 €	6.423,54 €	3.499,02 €	11.187,04 €	2
WE 20	163.405,32 €	163.012,37 €	65.695,05 €	32.384,20 €	-17.366,52 €	20.468,08 €	3
WE 21	63.314,88 €	62.889,47 €	29.114,72 €	13.068,43 €	-5.863,26 €	6.873,99 €	3
WE 22	182.676,36 €	181.447,42 €	81.147,68 €	41.511,08 €	-51.782,55 €	-11.183,12 €	4
WE 23	31.549,80 €	31.462,25 €	10.711,05 €	3.210,97 €	-12.183,61 €	-3.753,63 €	4
WE 24	154.637,40 €	154.212,13 €	49.961,59 €	5.005,31 €	-67.682,83 €	-26.736,19 €	4
WE 25	27.296,64 €	27.238,67 €	13.475,99 €	8.296,69 €	3.884,64 €	9.466,51 €	2
WE 26	96.960,96 €	96.439,14 €	28.303,55 €	-15.245,27 €	-66.149,33 €	-39.481,86 €	4
WE 27	117.421,44 €	117.126,80 €	41.951,07 €	10.568,84 €	-17.448,16 €	10.921,25 €	3
WE 28	55.778,28 €	55.629,82 €	17.287,05 €	-2.511,32 €	-21.950,66 €	-7.656,64 €	4
WE 29	71.977,68 €	71.778,91 €	19.405,24 €	-5.809,66 €	-30.936,72 €	-11.798,02 €	4
WE 30							verkauft
WE 31	19.956,84 €	19.904,27 €	7.115,91 €	1.128,76 €	-4.543,50 €	518,57 €	3
WE 32	113.426,28 €	112.309,78 €	51.722,37 €	43.053,54 €	14.630,83 €	38.445,02 €	2
WE 33	127.646,88 €	126.999,43 €	61.453,29 €	36.274,32 €	-12.963,19 €	11.442,51 €	3
WE 34	58.821,12 €	58.736,66 €	36.894,08 €	25.392,77 €	22.699,91 €	30.831,88 €	1
Summe	2.100.953,72 €	2.092.567,63 €			-213.589,85 €	306.437,99 €	

Abb. 23: Cashflow-Gesamtauswertung (WE 1-34)

Quelle: Analyseunternehmen: Zusammenfassung Wirtschaftlichkeitsberechnung

Indes bleibt festzuhalten, dass aufgrund der einseitigen wirtschaftlichen Ausrichtung die zuvor beschriebene Immobilien-Cashflow-Ermittlung für eine möglichst vollumfängliche Immobilienbeurteilung nicht ausreicht. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, den technischen Zustand der Objekte in die fortzusetzenden Betrachtungen miteinzuschließen, mit dem Ziel, den Objektstandard zu bestimmen.

3.2.2 Positionierung und portfolioanalytische Segmentierung des genossenschaftlichen Immobilienbestandes

Die Auseinandersetzung mit der Positionierung und Segmentierung des Genossenschaftlichen Immobilienbestandes geht davon aus, dass sich im Vergleich zu anderen Wirtschaftsgütern aus dem Zusammenspiel von Immobilie als räumlich dimensioniertes Bestandsobjekt und zeitlich dimensionierte Stromgröße einige Wesensmerkmale ergeben, welche eine Vielzahl weiterer immobilienpezifischer Chancen und Risiken generieren, die sowohl Investitionsentscheidungen als auch die Finanzierungsalternativen nachhaltig beeinflussen.¹⁸⁵ Diese zu erläuternden Besonderheiten lassen sich im nachfolgenden Abschnitt punktuell zusammenfassen.

3.2.2.1 Charakteristikum des Wirtschaftsgutes Immobilie

Immobilität

Immobilien sind immobile, d.h. standort- bzw. bodengebundene, also unbewegliche Wirtschaftsgüter, welche ihre Angebotsfunktion innerhalb eines abgegrenzten Raumes erfüllen. Durch die Standortfixierung ist die Reichweite eines Angebotes bzw. die Konkurrenzwirkung der Immobilie vorgegeben, woraus Markt- und Investitionsrisiken, Standortrisiken, Preis- und Wertveränderungsrisiken resultieren. Diese eingeschränkte Marktwirksamkeit erhöht sich allerdings, wenn die Immobilie als Kapitalanlage be-

¹⁸⁵ Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 46-50; Gondring, H.-P., 2004, S. 35-37; Kühne-Büning, L./Nordalm, V./Steveling, L., 2005, S. 7-11.

trachtet wird, da in der Folge regionale, überregionale und internationale Standorte miteinander konkurrieren.

Heterogenität

Immobilien zeichnen sich durch einen hohen Komplexitätsgrad aus und gehören zu den heterogenen Gütern. Da Immobilien stets an einen festen Ort gebunden sind, ist die Nutzungsleistung einer Immobilie von einer Fülle objektiver Faktoren und deren subjektiver Bewertung, wie z.B. Lage, soziales Umfeld, Gebäudetyp, Gebäudegrundriss, Wohnfläche, Ausstattungsmerkmale, Raumanzahl, Anbindung an infrastrukturelle Einrichtungen, abhängig. Hieraus entwickelt sich nicht nur eine regionale, sondern auch eine sektorale Strukturierung der Wohnungsmärkte mit induzierten Teilmarktrisiken.

Langer Produktionsprozess

Der Herstellungsprozess von Immobilien, von der Investitionsentscheidung bis zur Fertigstellung des Objektes, nimmt in aller Regel mehrere Jahre in Anspruch, woraus sich erhöhte Investitionsrisiken ergeben können. Aufgrund dieses Tatbestandes ist eine rasche Anpassung an unterschiedliche Marktlagen problematisch, d.h. Nachfrageänderungen können kaum oder lediglich durch den Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel erfolgen. Dem mit dem langen Produktionsprozess verbundenen Investitionsrisiko stehen jedoch auch Chancen der positiven Entwicklung auf dem Immobilienmarkt gegenüber, wodurch eine antizyklische Investition in Immobilien sinnvoll sein kann. Regelmäßige Instandhaltungsmaßnahmen führen dazu, dass diese Nutzungsdauer sicher erreicht und eine Verlängerung durch entsprechende Modernisierungsmaßnahmen ermöglicht wird. Letztere sind darüber hinaus erforderlich, um die Immobilien marktgängig zu halten, d.h. an die sich wandelnden Nachfragewünsche anzupassen. Die Dauerhaftigkeit der Immobilie fördert spezifische Risiken, wie Planungs- und Finanzierungsrisiken, Zinsänderungsrisiken, Mietausfallrisiken, Risiken bei der Prognose zukünftiger Zahlungen und Bewertungsrisiken.

Hoher Kapitalbedarf

Dem hohen Kapitalbedarf, der zu Beginn der Immobilieninvestition (Anschaffungsauszahlung) anfällt, stehen erst zeitverzögert Einzahlungen von Mieterträgen, Subventionsleistungen oder Verkaufserlösen gegenüber, welche sich infolge der langen Nutzungsdauer über einen relativ langen Zeitraum verteilen. Des Weiteren lässt sich in vielen Fällen der hohe Kapitalbedarf nicht allein durch vorhandenes Eigenkapital abdecken,

wodurch ein zusätzlicher Fremdkapitaleinsatz notwendig wird. Durch die lange Amortisationsdauer des investierten Kapitals wird der Grad der Unsicherheit einer Immobilieninvestition erhöht. Zinsänderungsrisiken, Wertänderungsrisiken der Immobilie sowie die zukünftige Entwicklung der Mieten üben einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Immobilieninvestition aus.

Konstanter Nutzungsstrom

Im Zeitablauf sind sowohl der von einer Immobilie ausgehende Nutzungsstrom als auch die Verhaltensweisen der Nutzer in Bezug auf Wohngewohnheiten und Wohnansprüchen Veränderungen unterworfen, woraus möglicherweise Divergenzen zwischen der einmal erstellten Immobilie und der im Zeitablauf geänderten Anforderungen an die Immobilie deutlich werden. Eine im Zeitablauf auftretende Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der Nachfrager und dem vorgegebenen Nutzungsstrom einer Immobilie führt zu Wertschwankungen auf den Immobilienteilmärkten, die mit Investitions-, Objekt- und Ertragsrisiken verknüpft sind.

Geringe Markttransparenz

Die Existenz einer Vielzahl von regionalen, sektoralen und objektspezifischen Immobilienteilmärkten erschwert und verteuert die Erlangung von Marktinformationen. Die geringe Markttransparenz bewirkt insbesondere bei privaten Anlegern ein deutliches Informationsdefizit und beinhaltet die Gefahr von falschen bzw. unfairen Preisfestsetzungen.

Hohe Transaktions- und Managementkosten

Sie ergeben sich bei der Erstellung, beim Erwerb, der Veräußerung und Management von Immobilien und entstehen als Erwerbsnebenkosten in Form von Notargebühren, Grunderwerbsteuer, Maklercourtage, Kosten der Baugenehmigung und Bewirtschaftungskosten. In Verbindung mit dem hohen Investitionsvolumen sind es vornehmlich diese Kosten, welche die Notwendigkeit signalisieren, Immobilien möglichst langfristig im Bestand zu halten. Als sich hieraus ergebende spezifische Risiken sind Ertragsrisiken, Transaktions- und Transferrisiken zu nennen.

Für die Diagnose des genossenschaftlichen Objektstandards, der qualitativ die Ausstattung und die Beschaffenheit der Immobilie bzw. Immobilien vorsieht, sind, neben dem Beleg immobilienpezifischer Besonderheiten, weitere Einflussfaktoren und damit Risikofaktoren anzuführen. Da die Auswahl dieser Einflussfaktoren häufig eher subjektiv

erfolgt und je nach individueller Unternehmenssituation auch maßgeblich von den Erfahrungen und Kenntnissen der Unternehmensleitung bzw. von den jeweiligen Wohnungsteilmärkten abhängig ist, kann es keine für alle Wohnungsunternehmen in gleicher Weise anwendbaren allgemeingültigen Kriterien geben. Trotz der Vielzahl von Einflussfaktoren zählen zu den wesentlichen Faktoren die Standortattraktivität, die Objektattraktivität, die Marktakzeptanz sowie die Rentabilität. Neben diesen Elementen sind auf der Ebene der Wirtschaftseinheiten (WE) weitere Merkmale methodisch zu erfassen, welche eine momentane Bewertung des Objektstandards unter den Aspekten baulicher Zustand, Ausstattung und Nachfragerrelevanz gestattet. Bei der Bewertung dieser Faktoren ist es von Bedeutung, sowohl die Sicht des Wohnungsunternehmens (Vermieter) als auch die Sicht ihrer Mitglieder bzw. Nutzer/Mieter bspw. in Form von Meinungsumfragen zu betrachten. Um die Entwicklung des Wohnungsmarktes hinreichend zu berücksichtigen, sollte die Betrachtung nicht statisch, sondern in regelmäßigen Abständen mit laufender Aktualisierung erfolgen, damit am Ende der Portfolio-Analyse ein fundiertes Bild über den Immobilienbestand des Wohnungsunternehmens nach einheitlichen und dokumentierten Richtlinien vorliegt.

Entsprechend der unternehmensspezifischen Bedeutung der Faktoren und Kriterien, welche sich aufgrund der individuellen Nachfragesituation (Bedeutung der einzelnen Aspekte aus Nutzer-/Mietersicht) und der Angebotsstruktur (z.B. Modernisierungsbedarf aufgrund hoher Altersstruktur der Immobilien und langer Vermietungsdauer) ergibt, werden diese Faktoren und Kriterien mit Gewichten versehen und einer Benotung unterzogen. Im Anschluss an die Benotung wird jede Immobilie (infolge einer Gesamtauswertung) in das Portfolio eingeordnet, das Portfoliomanagement geht in die letzte Bewertungsphase und damit in die Interpretation des Ist-Zustandes. Damit können aus dem Portfolio strategische Handlungsempfehlungen, bspw. hinsichtlich des Modernisierungsbedarfes oder der Notwendigkeit zur Desinvestition, d.h. Elimination der Immobilie aus dem Unternehmensbestand abgelesen und eine Optimierung des Wohnungsbestandes erreicht werden. Die beispielhafte Präsentation im nachstehenden Abschnitt soll dazu dienen, die Problematik zu verdeutlichen.

3.2.2.2 Bewertung des Objektstandards

Die vorangegangenen Überlegungen sowie die oben durchgeführte objektbezogene Cashflow-Ermittlung bilden den Ausgangspunkt zur Analyse des technischen Objektstandards der Wohnungsgenossenschaft. Um die Qualität der Objekte unter Berücksichtigung der Größe der Wohnungseinheit zu beschreiben, werden entsprechend der Abbildung 24 die für das Unternehmen wichtigsten Analysekriterien mit bewertungsfähigen Subfaktoren in einem Top-Down-Ansatz wie folgt angegeben:

1. **Instandhaltung**
(Heizung, Fassade, Treppenhaus, Sprechanlage, Bewirtschaftungsräume, Trockenräume, Keller, Verglasung, Elektroinstallation)
2. **Vollmodernisierung**
d.h. nachhaltige Energieeinsparungsmaßnahmen (Dach, Fassade, Fenster/Türen, Heizung, Treppenhaus, Balkon, Außenanlagen)
3. **Optischer Zustand**
(Fassade, Zufahrtswege, Hauseingänge, Treppenhaus, Zugangswege und Parkplätze)

Da sich die Ausprägungen der Subfaktoren oftmals wegen mangelnder operationaler Definition nicht direkt messen lassen, müssen diese mittels Indikatoren indirekt festgelegt werden, wobei es dem Anspruch nach Objektivität genügt, die Subfaktoren zeitlich kontinuierlich zu bestimmen. Mit dieser subjektiv beeinflussbaren Methodik können allerdings Interdependenzen nicht entdeckt werden, zumal Immobilien i.d.R. Unikate sind und jedes Objekt individuelle Objekteigenschaften aufweist. In diesem Zusammenhang kann hier eine allumfassende Auflistung und Analyse aller möglichen Kriterien nicht erfolgen und wäre auch für die Transparenz und Akzeptanz eines Ratings unzweckmäßig. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ergibt sich im Anbetracht der auf den Gesamtbestand des Wohnungsunternehmens ausgerichteten technischen Untersuchung für die bereits exemplarisch dargestellte Wohneinheit WE Nr. 14 eine Gesamtsumme von genau 500 Punkten (vgl. Abb. 24).

Objektanalyse Umfeld A												
xx-Straße												
Frage:	Ja	5.	Ja	4.	Ja	3.	Ja	2.	Ja	1.	1	2 3 4 5 Summe
Größe des Hauses	0	mehr als 30 Wohnungen	1	16-30 Wohnungen	0	über 10-15 Wohnungen	0	6-9 Wohnungen	0	bis 5 Wohnungen	0	0 0 0 0 0 40
Instandhaltung	0											
Heizung/Brenner - Alter in Jahren	0	mehr als 15 Jahre	0	11-15 Jahre	0	7-10	0	4-6 Jahre	1	bis 3 Jahre	100	0 0 0 0 0 100
Fassadenanierung CO ₂	0		0	0	0	0	0	Ja	0	0	0	0 0 0 0 0 0
Fassadenrenovierung	1	mehr als 15 Jahre	0	11-15 Jahre	0	7-10 Jahre	0	4-6 Jahre	0	bis 3 Jahre	0	0 0 0 0 0 20
Treppenhausrenovierung	1	mehr als 15 Jahre	0	11-15 Jahre	0	7-10 Jahre	0	4-6 Jahre	0	Bis 3 Jahre	0	0 0 0 0 0 20
Sprechanlage	0		0	0	0	JA	0	0	0	0	0	0 0 0 0 0 0
Bewirtschaftungsräume	0		0	Ja	0	0	0	0	0	0	0	0 0 0 0 0 0
Keller	0		0	0	0	1	Ja	0	0	0	0	0 0 0 0 0 60
Trockenräume	0		0	0	0	1	Ja	0	0	0	0	0 0 0 0 0 60
Verglasung	0	Einfach/Holt	0	Doppelholz alle	0	Doppel/Alu	1	Thermophen++	0	Dreifach	0	0 80 0 0 0 80
Elektroniksalaton	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0 0 0 0 0
innerhalb der letzten	0	bis 20 Jahre	0	bis 15 Jahre	0	bis 10 Jahre	0	bis 5 Jahre	0	bis 3 Jahre	0	0 0 0 0 0 0
Sonderpunkte	0	je 100 Punkte	0	je 200 Punkte	0	0	0	0	0	0	0	0 0 0 0 0 0
mehr als 40% 2-3 Zimmer WHG mit max. 70m² und zwischen 10%-15% mit mehr als 85 m²	0											
ab 85m²	0											0
Bad m. Dusche u. Wanne	0										0	0
Balkon min. 3x2,50m	0										0	0
Küche min. 16m²	0										0	0
Sondersicherung Fenster	0		0	barrierefrei							0	0
Fassadenzustand optisch	0	sehr gut	0	gut	1	ausreichend	0	schlecht	0	0	0	0 40 0 0 0 40
Zustand Zufahrtsweg/Bürgersteig	0	sehr gut	0	gut	1	ausreichend	0	schlecht	0	0	0	0 40 0 0 0 40
Treppenhaus optisch	0	sehr gut	0	gut	1	ausreichend	0	schlecht	0	0	0	0 40 0 0 0 40
Gesamtpunktzahl												500
Zuschlag für A-Infrastruktur												0
Zuschlag/Abschlag für xyz												500
GESAMTSUMME												500

Abb. 24: Ablauf der Objektstandardanalyse (WE 14)

Quelle: Analyseunternehmen: Auszug aus der Portfolio-Analyse

Unter der Prämisse, dass die auserwählten Analysekriterien und Subfaktoren sowie deren Bedeutung für alle Objekte identisch sind, wird der technische Zustand aller Immobilien erfasst und anhand eigenständig initiierteter Bewertungskriterien gemäß der nachfolgenden Tabelle (vgl. Abb. 25) stufenweise eingeordnet.

Klassifizierung	Kategorie	Typisierung	Wohneinheiten
über 1200 Punkte	1	STARS	HOCHWERTIG
801-1200 Punkte	2	CASH COWS	SOLIDE
401-800 Punkte	3	QUESTION MARKS	PROBLEMATISCH
unter 400 Punkte	4	POOR DOGS	MINDERWERTIG

Abb. 25: Objektstandard-Bewertungstabelle

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Graumann, M., 2011, S. 134

Auf obiger Basis werden die Ergebnisse in einer Gesamtauswertung dokumentiert und entsprechend den Spalten „Gesamtsumme Rahmendaten“ respektive „Bewertung Rahmendaten“ (z.B. WE 14: 500 Gesamtpunkte, Bewertung 3) beurteilt. Für die weiteren Betrachtungen, vornehmlich in Bezug auf das angehende Portfoliomodell, werden die beiden Dimensionen Cashflow und Objektstandard nach Maßgabe der Spalten „Bewertung Ertrag“ sowie „Bewertung Rahmendaten“ summiert und durch Bildung eines gerundeten Mittelwertes in der Spalte „Bewertung“ (z.B. WE 14: Bewertung 3) angezeigt (vgl. Abb. 26).

Gesamtauswertung

	Sollmiete	Istmiete	Deckungsbeitrag 1	Deckungsbeitrag 2	Werteverzehr	Cash Flow	Bewertung Ertrag	Gesamtsumme Rahmendaten	Bewertung Rahmendaten	BEWERTUNG
Haus 1	23.788,80 €	23.707,94 €	4.164,28 €	3.251,46 €	1.286,13 €	9.081,89 €	2	750	3	3
Haus 2	28.821,48 €	28.748,50 €	10.627,42 €	10.347,79 €	9.590,67 €	16.617,48 €	1	700	3	2
Haus 3	28.243,32 €	28.170,34 €	10.049,26 €	9.891,47 €	9.046,30 €	16.073,11 €	1	760	3	2
Haus 4	28.643,04 €	28.570,06 €	10.998,98 €	10.596,71 €	9.534,44 €	16.561,25 €	1	700	3	2
Haus 5	30.424,32 €	30.344,96 €	11.071,76 €	10.580,37 €	9.609,57 €	17.251,04 €	1	700	3	2
Haus 6	43.224,00 €	43.097,29 €	11.422,00 €	8.793,84 €	-1.284,90 €	10.935,44 €	3	710	3	3
Haus 7	36.762,72 €	36.643,63 €	6.351,17 €	1.790,99 €	-6.426,85 €	5.039,44 €	3	610	3	3
Haus 8	76.573,20 €	76.269,12 €	24.185,47 €	17.186,36 €	-5.365,85 €	15.378,69 €	3	650	3	3
Haus 9	26.057,52 €	26.001,35 €	12.564,31 €	7.765,89 €	-328,00 €	5.080,14 €	3	450	3	3
Haus 10	39.658,68 €	39.538,69 €	9.083,53 €	5.257,65 €	-1.379,40 €	10.173,70 €	3	520	3	3
Haus 11	39.556,68 €	39.436,69 €	8.981,53 €	5.741,85 €	-1.096,94 €	10.456,15 €	3	520	3	3
Haus 12	67.208,28 €	66.992,83 €	14.975,13 €	4.778,04 €	-14.919,03 €	5.759,55 €	3	470	3	3
Haus 13	35.823,96 €	35.720,77 €	8.846,81 €	6.423,54 €	2.619,86 €	12.555,79 €	2	440	3	3
Haus 14	40.538,76 €	40.426,25 €	11.320,09 €	8.785,76 €	4.653,52 €	15.486,92 €	2	500	3	3
Haus 15	40.311,60 €	40.203,44 €	14.083,45 €	11.556,48 €	7.107,91 €	17.521,89 €	1	480	3	2
Haus 16	53.348,00 €	53.200,83 €	17.840,32 €	16.249,73 €	12.778,67 €	26.948,78 €	1	480	3	2
Haus 17	62.084,28 €	61.616,02 €	19.080,83 €	14.183,38 €	2.354,81 €	19.765,78 €	2	610	3	3
Haus 18	86.120,76 €	85.877,21 €	25.421,73 €	21.362,21 €	12.755,17 €	36.205,55 €	2	660	3	3
Haus 19	28.894,44 €	28.814,59 €	7.804,15 €	6.423,54 €	3.499,02 €	11.187,04 €	2	380	4	3
Haus 20	163.405,32 €	163.012,37 €	65.695,05 €	32.384,20 €	-17.386,52 €	20.468,08 €	3	640	3	3
Haus 21	63.314,88 €	62.889,47 €	29.114,72 €	13.088,43 €	-5.863,26 €	6.873,99 €	3	810	2	3
Haus 22	182.676,36 €	181.447,42 €	81.147,88 €	41.511,08 €	-51.782,55 €	-11.183,12 €	4	460	3	4
Haus 23	31.549,80 €	31.462,25 €	10.711,05 €	3.210,97 €	-12.183,61 €	-3.753,63 €	4	450	3	4
Haus 24	154.637,40 €	154.212,13 €	49.961,59 €	5.005,31 €	-67.682,83 €	-26.736,19 €	4	520	3	4
Haus 25	27.296,64 €	27.238,67 €	13.475,99 €	8.296,69 €	3.884,64 €	9.466,51 €	2	650	3	3
Haus 26	96.960,96 €	96.439,14 €	28.303,55 €	-15.245,27 €	-66.149,33 €	-39.481,86 €	4	600	3	4
Haus 27	117.421,44 €	117.126,80 €	41.951,07 €	10.588,84 €	-17.448,16 €	10.921,25 €	3	570	3	3
Haus 28	55.778,28 €	55.629,82 €	17.287,05 €	-2.511,32 €	-21.950,66 €	-7.656,64 €	4	590	3	4
Haus 29	71.977,68 €	71.778,91 €	19.405,24 €	-5.809,66 €	-30.936,72 €	-11.798,02 €	4	560	3	4
Haus 30										
Haus 31	19.956,84 €	19.904,27 €	7.115,91 €	1.128,76 €	-4.543,50 €	518,57 €	3	710	3	3
Haus 32	113.426,28 €	112.309,78 €	51.722,37 €	43.053,54 €	14.630,83 €	38.445,02 €	2	580	3	3
Haus 33	127.646,88 €	126.999,43 €	61.453,29 €	36.274,32 €	-12.963,19 €	11.442,51 €	3	650	3	3
Haus 34	58.821,12 €	58.736,66 €	36.894,08 €	25.392,77 €	22.699,91 €	30.831,88 €	1	840	2	2
	2.100.953,72 €	2.092.567,63 €			-213.589,85 €	306.437,99 €				

Bewertungsmethodik

	Star	Cash cow	Question Mark	Poor Dog
Zustand				
Bewertung	über 1200 Punkte	801-1200 Punkte	401-800 Punkte	aus Rahmendaten
Ertrag	Werteverzehr mehr als 15% der Sollmiete	Werteverzehr positiv (+)	Cash Flow positiv (+)	Cash Flow negativ (-)
Bewertung	1	2	3	4
Gesamtbewertung	1	2	3	4

Abb. 26: Gesamtauswertung der Cashflow- und Objektstandardanalyse

Quelle: Analyseunternehmen: Zusammenfassung von Cashflow- und Objektanalyse

Wie aus den bisherigen Abhandlungen im Rahmen dieses Abschnittes zu entnehmen ist, eröffnet sich zum einen in Form der Immobilien-Cashflow-Ermittlung und zum anderen durch die Bewertung des Objektstandards die Chance, den Immobilienbestand des Unternehmens sowohl in wirtschaftlicher als auch technischer Hinsicht objektorientiert zu beleuchten. Mit der grundsätzlichen Festlegung der beiden Teilprozesse wurden unter Berücksichtigung der Bestandsstruktur ertrags- und aufwandsbezogene sowie technische Einflussfaktoren erfasst, deren individuelle Auswahl und Bewertung exemplarisch erfolgt und ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit anzusehen ist. Trotz dieser Auflagen ergibt sich eine nachvollziehbare Bewertung sowie Segmentierung dieser Objekte. In Analogie vorausgehender Ergebnisse und Erkenntnisse gilt es nachfolgend, diesen Bestand portfolioanalytisch zu positionieren und daraus Handlungsstrategien abzuleiten.

3.2.2.3 Positionierung des Immobilienbestandes und Entwicklung von Normstrategien

Nachdem die Entscheidung für die Grundstruktur der Portfoliomatrix (Vier-Felder-Matrix), die Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten bzw. Wirtschaftseinheiten (WE) sowie die Zusammenstellung der Bewertungskriterien vollzogen ist, werden die Ergebnisse entsprechend der Spalte „Bewertung“ (vgl. Abb. 26) segmentiert in dem durch das Konzept normierten Bereich visuell eingeordnet. Dabei stützt sich die unternehmensindividuelle Darstellung auf das von der Boston Consulting Group entwickelte Grundmodell,¹⁸⁶ das die strategischen Geschäftseinheiten in einer zweidimensionalen Matrix erfasst, deren Abszisse die unternehmensspezifische Situation in Bezug auf den Objektstandard sowie deren Ordinate die Unternehmensumwelt in Form des Vermietungserfolges determiniert. Durch die Unterteilung der beiden Achsen entstehen zwei Bereiche (hoch und niedrig) mit vier Quadranten, denen Normstrategien zugeordnet

186 In dem von der Boston Consulting Group konzipierten Grundmodell werden die strategischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens hinsichtlich ihres Marktwachstums (exogen) und ihres relativen Marktanteils (endogen) untersucht. Dem Ansatz liegt das Ziel zugrunde, strategische Maßnahmen so zu planen, dass ein ausgeglichener Cashflow zwischen den Geschäftseinheiten erreicht wird und basiert auf der Annahme, dass eine Marktanteilserhöhung zur Senkung der Kosten und Erhöhung des Cashflow führt und demgegenüber das Marktwachstum aufgrund des damit verbundenen Investitionsbedarfs einen Cashflow-Verbrauch zur Folge hat. Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 553-557.

werden, so dass sich aus der Positionierung der Objekte (WE) ihre Bedeutung erkennen sowie individuelle Handlungsempfehlungen konkludieren lassen. Die nachfolgende mit plakativen Bezeichnungen versehene Vier-Felder-Matrix signalisiert entsprechend den vorstehenden Ergebnissen die Einordnung des genossenschaftlichen Immobilienbestandes (vgl. Abb. 27):

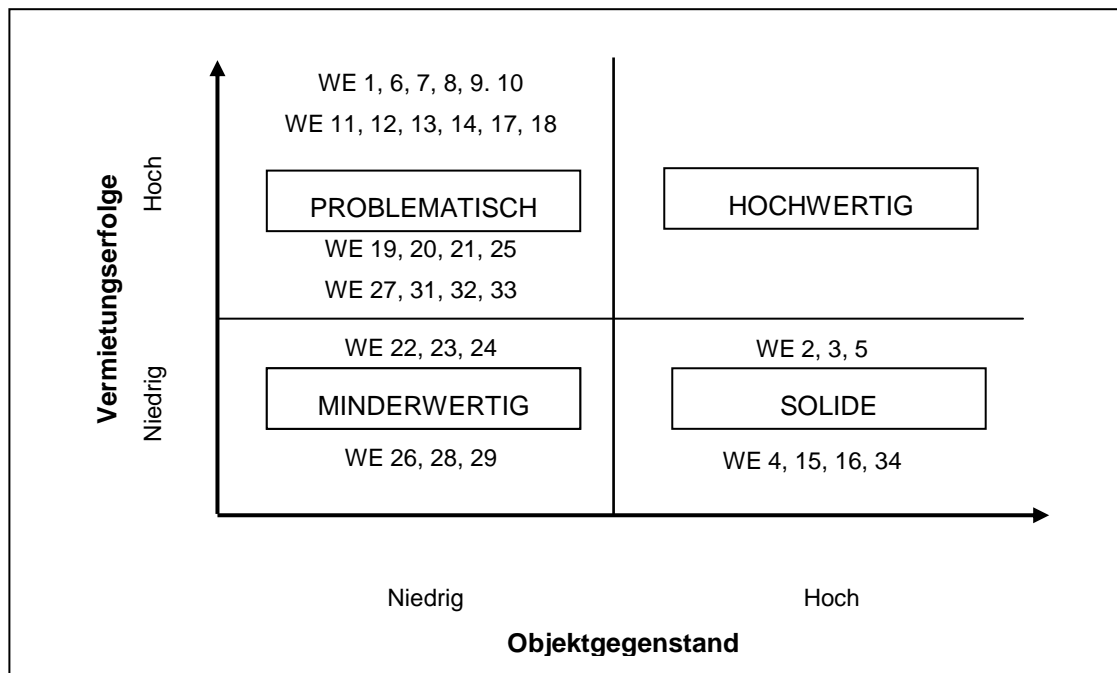


Abb. 27: *Portfoliomatrix des genossenschaftlichen Immobilienbestandes*

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Reichmann, Th., 2001, S. 558

Das auf diese Weise erstellte Ist-Portfolio ermöglicht eine weiterführende Planung der Objekte und bildet damit die Ausgangslage für eine horizontale bzw. vertikale Positionsveränderung durch Ergreifen entsprechender strategischer Maßnahmen. Dazu geben die einzelnen Portfoliofelder die Ausrichtung vor, welche schemenhaft wie folgt zu interpretieren sind:

Bewertung 1: „HOCHWERTIG“ (STARS):

In dieser Kategorie und folglich mit der Note 1 sind keine Immobilien der Wohnungsgenossenschaft aufzufinden. Im Wesentlichen ist dies auf das Alter der Immobilien sowie deren technischer Ausstattung bzw. optischen Zustand zurückzuführen und kann des Weiteren mit dem satzungsgemäßen Förderzweck der Wohnungsgenossenschaft

(sozialer Wohnungsbau) begründet werden. Dementsprechend ist die Chance gering, künftige Wachstumsmärkte zu besetzen und hohe finanzielle Mittel sind erforderlich, um die Wettbewerbsposition zu konservieren.

Bewertung 2: „SOLIDE“ (CASH COWS):

Ausgehend von der Gesamtauswertung (vgl. Abb. 26) werden sieben Objekte mit der Note 2 bewertet. Diese Immobilien sichern kurzfristig den Erfolg des Unternehmens und sind die Hauptquelle für Gewinne und Liquidität. Bei den „SOLIDEN“ (Cash Cows) handelt es sich um Mietobjekte im „besten Alter“, die mittelfristig positive Cash-flows abwerfen und wenig Investitionsaufwand beanspruchen, womit eine gute Mieten-Kosten-Relation vorgegeben ist. Diesbezüglich stellen die Wirtschaftseinheiten in diesem Quadranten eine Finanzierungsmöglichkeit dar, welche darüber hinaus zur Entwicklung der anderen bzw. zum Aufbau neuer Geschäftsfelder eingesetzt werden können. Um den aktuellen technischen Stand zu erhalten und Mietausfälle in Form von Leerständen zu vermeiden, ist nach den Vorgaben des Instandhaltungsplanes, neben regelmäßiger Instandsetzung und Instandhaltung zusätzlich die Durchführung zukünftiger Modernisierungsmaßnahmen zu empfehlen.

Bewertung 3: „PROBLEMATISCH“ (QUESTION MARKS):

Mit der Note 3 und einem Anteil von 60% des Gesamtbestandes präsentiert der Quadrant die Objekte, welche als „PROBLEMATISCH“ (Question Marks) charakterisiert werden. In dieser Gruppe sind, einschließlich des Objekts WE 14, die Immobilien vertreten, welche noch nicht oder nur teilweise modernisiert worden sind. Trotz guter infrastruktureller Versorgung und innenstadtnaher bzw. stadtteilzentrumnaher Lage entsprechen die Wohnqualitäten nicht mehr den Anforderungen der heutigen Nachfragergruppen. Obgleich dieser Bestand augenblicklich noch gut vermietet ist, besteht in Zukunft die Gefahr, dass mit ersten und in der Folgezeit möglicherweise zunehmenden Leerständen zu rechnen ist. Damit eine dauerhafte Nutzung/Vermietung der Immobilien sichergestellt werden kann, führen lediglich Investitionen in Form von Instandsetzung, Instandhaltung und Modernisierung, unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsanalysen, zu einer kontinuierlichen Aufwertung dieser Bestandsgruppe. Angesichts der geeigneten Standortqualität ist eine Modernisierung vielversprechend und eröffnet gegebenenfalls die Chance steigender Mieteinnahmen. Da die Marktentwicklung finanzintensiv sein könnte und demzufolge für dieses Feld langfristig Mittel

zur Verfügung zu stellen sind, ist in Anbetracht des 60%igen Immobiliensegmentanteils das Liquiditätsrisiko nicht unterzubewerten und strategisch eine selektive Vorgehensweise zu empfehlen. Um das noch vorhandene Liquiditätspotenzial zu nutzen, hat dies für das bereits vorgestellte Objekt WE 14 eine befristete Aufrechterhaltung des bisherigen Ist-Zustandes mit kontinuierlichen Instandsetzungs-/Instandhaltungsmaßnahmen zur Folge.

Bewertung 4: „MINDERWERTIG“ (POOR DOGS):

Dieses Feld markiert die unattraktiven und rentabilitätsmäßig schwachen Mietobjekte des Unternehmens. Nach den vorliegenden Betrachtungen (vgl. Abb. 26) verfügen die Immobilien über einen zufriedenstellenden Objektstandard und erzielen negative Cash-flow-Ergebnisse. In diesem Stadium ist durch die Unternehmensleitung zu entscheiden, in welchem Maß es vertretbar ist, wiederholt zu investieren (Instandhaltung, Modernisierung, Sanierung) bzw. Strategien festzulegen, die unter Optimierung des Abschöpfungspotenzials bei gleichzeitiger Minimierung investiver Maßnahmen auf eine Desinvestition (Rückbau, Abriss, Verkauf) des Immobilienbestandes abzielen. Begleitet wird dieser Prozess anhand einer erneuten Standardpotenzialanalyse,¹⁸⁷ bei der die zukünftige Entwicklung der Objekte in Bezug auf eine Aufwertung untersucht und wirtschaftlich beurteilt wird. Dabei bestätigt die Analyse den einzelnen Objekten eine positive Einschätzung ihrer Standortattraktivität (regionale Infrastruktur, soziales Umfeld, Standortimage, Aufenthalts- und Umweltqualität) mit der Folge, dass die bestandshaltende Wohnungsgenossenschaft unter Einhaltung gesetzlicher und satzungsgemäßer Regelungen ihre Normstrategien darauf ausrichtet, kurzfristig Modernisierungsmaßnahmen zu ergreifen, damit Wohnungsleerstände vermieden und Vermietungserfolge realisiert werden können. Andererseits können sich Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien als adäquat erweisen, sofern einem verhältnismäßig hohen Investitionsaufwand ein ebenso hoher Finanzierungsaufwand gegenüber steht und infolgedessen eine Elimination des Mietobjektes zu erwägen ist.

In diesem Zusammenhang befindet sich das Mietobjekt WE 19 in einer problematischen Situation. Das Objekt, das in der Zwischenzeit einen unzureichenden Objektstandard

187 Die Standortanalyse auf Mikro- und Makroebene (Objektumfeld und regionalwirtschaftliche Rahmenbedingungen) hat sich dem Umstand zu widmen, dass der Erfolg der Immobilieninvestition dauerhaft von diesen Parametern und ihrer Projektion in die Zukunft, ohne nachträglicher Beeinflussung oder Korrektur, abhängig ist. Vgl. Väh, A./Hoberg, W., 2005, S. 361-367.

vorweist, wurde im Jahre 1972 in attraktiver Lage errichtet und kann angesichts stabiler Mietvertragsverhältnisse den Nachweis konstant positiver Cashflows (vgl. Abb. 26) erbringen. Die beiden Dimensionen unterliegen den oben beschriebenen Bewertungskonzeptionen, deren Ergebnisverknüpfung dazu führt, dass die Wirtschaftseinheit (WE 19) entsprechend der Abbildung 27 der Kategorie „PROBLEMATISCH“ zuzuordnen ist. Wenngleich es dem Unternehmen gelungen ist, den Vermietungserfolg auf diesem Niveau über einen längeren Zeitraum zu sichern, sind angesichts der niedrigen Objektqualität strategisch unvermeidbare Vorkehrungen zu treffen, damit ein weiteres Absacken des Objektstandards verhindert wird. Vor diesem Hintergrund sowie dem Erfordernis, die verschärften Rechtsvorgaben energieeinsparender Standards unternehmenszweckorientiert zu realisieren, wird im nächsten Abschnitt, mit Rücksicht auf das nach wie vor gegebene Standortpotenzial, die Option einer energetischen Modernisierung für das Objekt WE 19 exemplarisch dargestellt.

3.3 Die Option der energetischen Modernisierungsinvestitionen aus Mieter- und Vermieterperspektive

Bei Immobilien, ebenso WE 19, die sich nahe an der Mitte des Portfolio-Rasters befinden, ist eine kombinierte Strategie aus Qualität des Objekt-Cashflow einerseits und Objektmodernisierung mit hinzukommender Imageaufwertung andererseits, Erfolg versprechend. Zur Messung des Vermietungserfolges hat sich die Wohnungsgenossenschaft der weiter oben charakterisierten Wohnungseinheit WE 14, mit Hilfe einer objektbezogenen Cashflow Ermittlung bedient. Für die Wohnungseinheit WE 19 ergibt sich in analoger Vorgehensweise ein positiver Cashflow von € 11.187,04 welcher mit der Note 2 bewertet wurde. Durch Inaugenscheinnahme wurde das Objekt begangen, die entsprechenden Bauteile begutachtet und ein Gewichtungsfaktor von 70% festgelegt. Für die statistische Betrachtung wurden die jeweiligen Einbau- bzw. Restnutzungsjahre hinzugezogen und ein Gewichtungsfaktor von 30% als Grundlage gewählt, so dass nach den technischen Rahmendaten das Objekt mit der Note 4 beurteilt wird. Durch Kombination der beiden Ergebnisse (Cashflow und technische Rahmendaten) ergibt sich infolge Durchschnittsbildung im vorliegenden Fall eine aufgerundete Gesamtbe-

wertung mit der Note 3 und damit eine Verschiebung in die Kategorie „PROBLEMATISCH“ (vgl. Abb. 27).

Obwohl der Mikrostandort, welcher die unmittelbare Umgebung der Immobilie kennzeichnet respektive die Lage der Wohnung, die Miethöhe sowie das soziokulturelle Umfeld ausschlaggebende Entscheidungskriterien sind, beeinflusst der Anstieg der Wohnnebenkosten in den letzten Jahren die Vermietbarkeit von Wohnungen in immer stärkerem Maße. So sind im langjährigen Vergleich von Anfang 2001 bis Mitte 2006 in Deutschland die „warmen“ Wohnnebenkosten um rund 54% angestiegen, während die Steigerung bei den „kalten“ Wohnnebenkosten bei rund 11% lag. Im gleichen Zeitraum entwickelten sich die Preise für Heizöl (+ 35,2%), Zentralheizung/Fernwärme (+61,3%) und Gas (+64,1%). Mit einer Erhöhung um +10,8% veränderten sich in 2006 die Preise für Heizöl (2005: + 32,0%) und Gas + 17,7% (2005: + 10,5%), womit sich die Heizkosten zunehmend zum bestimmenden Faktor bei der Verteuerung des Wohnens herausbilden und angesichts der oligopolartigen Struktur der Energieversorger bundesweit von weiteren erheblichen Preissteigerungen ausgegangen werden kann. Dagegen sind die Nettokaltmieten in der Zeit 2001- 2006 weit weniger angestiegen (+5,3%) und liegen damit noch unter der Entwicklung der Lebenshaltungskosten (+ 7,9%).¹⁸⁸

Vor dem Hintergrund der übergeordneten wohnungswirtschaftlichen Unternehmensziele kann gefolgert werden, mit begrenzten finanziellen Mitteln den Immobilienbestand der Wohnungsgenossenschaft bedarfsgerecht, nutzerorientiert und werthaltig unter energetischen Perspektiven zu modernisieren, zu dem Zweck, eine aktuelle wie langfristige Vermietbarkeit – möglichst ohne Leerstände – unter Berücksichtigung der Bonität der Nutzer/Mieter zu gewährleisten. Unter diesen Bedingungen wurden in der Zeit 2001-2006 rd. 6,5 Mio. € zur Steigerung der Energieeffizienz in den Immobilienbestand des Wohnungsunternehmens investiert, wovon 2005 rd. 1,6 Mio. € und in 2006 rd. 0,8 Mio. € verwendet wurden. In diesem Zusammenhang wurden bisher die Objekte WE 12, WE 13 und WE 19 mit Dach- und Fassadenvollwärmeschutz versehen, Balkon- und Fenstermodernisierungen durchgeführt, Heizungsanlagen erneuert, Treppenhausrenovierungen sowie Elektroinstallationen vorgenommen und das Wohnumfeld (Außenanlagen) neu angelegt. Wohnungsbezogene Faktoren, d.h. Veränderungen von Wohnungsausstattung (Qualität von sanitären Einrichtungen, Bodenbeläge, altengerechte Ausstattungen)

188 Vgl. GdW, Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2006/2007, November 2006, S. 34-36.

und Wohnungsbeschaffenheit (Wohnungstüren, energetische Beschaffenheit der Wohnungen), welche zu wohntechnischen oder komfortablen Verbesserungen führen, wurden bei der Abwicklung der Modernisierungsmaßnahmen nicht berücksichtigt.

Für das Untersuchungsobjekt WE 19, welches im nicht revitalisierten Zustand nach den technischen Rahmendaten mit der Note 4 (Abb. 26) eingestuft wurde, ergibt sich nach Beendigung der Modernisierungsmaßnahme eine Beurteilung mit der Note 1, wodurch eine beachtenswerte Steigerung der Objektqualität/Objektattraktivität, mit Erfüllung von Nutzeranforderungen bzw. Nutzerwünschen, bewirkt werden konnte (Abb. 28). Durch Verbindung dieses Ergebnisses und dem mit der Note 2 beurteilten Cashflow-Ergebnis ergibt sich nun für das Objekt WE 19, infolge Durchschnittsbildung, eine aufgerundete Gesamtbewertung mit der Note 2 und damit eine Verschiebung in die Kategorie „SOLIDE“. Diese neu gewonnene Attraktivität des Investitionsobjektes wirkt sich unmittelbar auf die mit ihm verbundenen Chancen und Risiken im Lebenszyklus der Immobilie aus, d.h. Wertsteigerungspotentiale werden erfolgsfördernd genutzt, das Objekt ist unternehmenszielführend vorteilhafter und weiterhin voll vermietbar, woraus Mieterhöhungsspielräume erwachsen und sich zudem für den Nutzer/Mieter vielfach geringere Kostenbelastungen durch Wohnnebenkosten ergeben. Nach den Jahresverbrauchsabrechnungen der Versorger ergeben sich für die Objekte WE 12, WE 13 und WE 19 im Vergleich 2006 zu 2005 Energieverbrauchseinsparungen von 27%-52% (kWh/Jahr), wodurch die „warmen“ Wohnnebenkosten um 37%-48% gegenüber dem Vormodernisierungsstandard verringert werden konnten. Die folgende Abbildung 29 demonstriert den errechneten Anteil der energetischen Aufwendungen an den bisherigen Nettokaltmieten (€/qm bzw.%) sowie die prozentualen Veränderungen nach den abgeschlossenen Modernisierungsmaßnahmen (%). Trotz dieser Anstrengungen beträgt der Anteil der energetischen Aufwendungen noch etwa ein Drittel an der Nettokaltmiete, wobei das Wohnungsunternehmen mit der zukünftigen Nutzung erneuerbarer Energien unter Berücksichtigung von gesetzlichen Normen und Wirtschaftlichkeitsaspekten beabsichtigt, diese Quote nach wie vor zu beschränken.

Bewertungsprotokoll

Erhebung: Dezember 2006

WE: 19	Haus:	Inaugenscheinnahme		Statistische Betrachtung				Gesamtbetrachtung (Inaugenscheinnahme / Statistische Betrachtung)
		tatsächlicher Zustand	Gesamt- bewertung	Einbaujahr	mittlere Lebens- erwartung	Restnutzung (Jahre)	Gesamt- bewertung	
Dach		optisch	1	2006	20	20	2	1
		bauphysikalisch						
Dachentwässerung		optisch	1	2006	40	40	1	1
		bauphysikalisch						
WDVS		optisch	1	2006	30	30	2	1
		bauphysikalisch						
Fassade		optisch	1	2006	20	20	2	1
		bauphysikalisch						
Balkone		optisch	1	2006	50	50	1	1
		bauphysikalisch						
Fenster		optisch	1	2006	50	50	1	1
		bauphysikalisch						
Hautür inkl. Klingel und Sprechanlage		optisch	1	2006	50	50	1	1
		bauphysikalisch						
Treppenhaus		optisch	1	2006	15	15	2	1
		bauphysikalisch						
Wohnungseingangstüren		optisch	2	1972	55	21	2	2
		bauphysikalisch						
Heizung		Baujahr	1	2006	20	20	2	1
		Abgaverluste kWh/m²						
Hauseingänge/Zugänge/Mülltonnenplätze		optisch	1	2006	50	50	1	1
		bauphysikalisch						

Inaugenscheinnahme

I	-keine techn. Mängel, keine optischen Mängel	=>	-kein Handlungsbedarf
II	-keine gravierende Mängel, normale Abnutzung	=>	-mittelfristiger Handlungsbedarf
III	-technische oder optische Mängel	=>	-kurzfristiger bis mittelfristiger Handlungsbedarf
IV	-akute, schwere und optische Mängel	=>	-kurzfristiger Handlungsbedarf

Bewertungsschema:

Inaugenscheinnahme = 70%

Statistische Betrachtung = 30%

Statistische Betrachtung

I	Restnutzung > 30 Jahre
II	Restnutzung zwischen 11 und 30 Jahre
III	Restnutzung zwischen 2 und 10 Jahre
IV	Restnutzung < 2 Jahre

Bewertungshinweise:

Bei der Inaugenscheinnahme wurde das Objekt begangen und alle entsprechenden Bauteile begutachtet sowie entsprechend bewertet. Für die Statistische Betrachtung wurde der Leitfaden "Nachhaltiges Bauen" des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Stand 2001) zugrunde gelegt. Hier wurden die jeweiligen Einbaujahre mit der mittleren Lebenserwartung ins Verhältnis gesetzt.

Abb. 28: Analyse des technischen Zustandes von Objekt WE 19 nach energetischer Modernisierung

Quelle: Analyseunternehmen: Auszug aus der Portfolio-Analyse des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes

Objekt	Nettokaltniete €/qm	Vor Modernisierung		Nach Modernisierung		Veränderung %
		Energie- anteil €/qm	Energie- anteil %	Energie-anteil €/qm	Energie-anteil %	
WE 12	3,70	2,23	60,3	1,15	31,1	./ 48,4
WE 13	4,02	2,18	54,2	1,28	31,8	./41,3
WE 19	4,29	2,22	51,7	1,39	32,4	./37,3

Abb. 29: Energiekostenreduzierung und -veränderung nach Modernisierungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Vorteil dieser Energiekostenreduzierung, welche betragsmäßig zwischen € 320,00 und € 660,00 pro Jahr/Nutzer bzw. Mieter eintritt, und vergleichsweise, je nach Wohnungsgröße, zu 1-2 Nettokaltnieteneinsparungen führen kann, fließt primär dem Nutzer/Mieter und nicht dem Investor zu, welcher lediglich indirekt zusätzliche Mieterhöhungspotentiale (11% Modernisierungsumlage) unter den Voraussetzungen des § 559 BGB (nachhaltige Modernisierungen, Energieeinsparungen) zeitlich verzögert – „time lag“ – ausschöpfen und u.a. einen attraktiveren Marktwert der Immobilie gewinnen kann. Da die energetische Modernisierung über Kreditmittel aus dem CO₂-Gebäudesanierungsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau finanziert werden, ermöglicht die Kombination zinsverbilligter Darlehen und Modernisierungsumlage die Refinanzierung der Aufwendungen für die energierelevanten Maßnahmen. Bei der Berechnung der Modernisierungsumlage sind Zinsverbilligungen und Tilgungszuschüsse aus dem CO₂-Gebäudesanierungsprogramm zu berücksichtigen und an die Nutzer/Mieter weiterzugeben, indem die Tilgungszuschüsse unmittelbar von den die Berechnungsgrundlage bildenden anrechnungsfähigen Baukosten abgezogen werden. Von den auf diese Weise ermäßigten Baukosten wird der als Modernisierungsmieterhöhung (Modernisierungsumlage) mögliche jährliche Betrag (11%) ermittelt, welcher jedoch noch um die jährliche Zinssubvention im zinsverbilligten CO₂-Gebäudesanierungsprogramm zu mindern ist. Beide vorgenannten Abzüge senken – je nach Wohnung und die darauf entfallenden Maßnahmen – die Modernisierungsumlage um 25%-30% gegenüber dem sonst umlagefähigen Wert, womit die Nutzer/Mieter vom Einsatz der Mittel aus dem CO₂-Gebäudesanierungsprogramm profitieren.

Dieser Trend wird vermutlich durch den „Gebäude-Energieausweis“, der seit 2008 vorgelegt werden muss, noch weiter verstärkt werden. Der Ausweis dokumentiert den energetischen Zustand der Immobilie anhand eines Energiekennwertes, welcher den jährlichen Brennstoffverbrauch im Verhältnis zur Gebäudenutzfläche wiedergibt.¹⁸⁹ Im Ergebnis kann die Wohnungsgenossenschaft dieses Instrument und die von ihm ausgehenden Impulse zunehmend Erfolg versprechend in ihre Vermarktungs- und Investitionsstrategien einbeziehen, passgenau mehrere Ziele erreichen und letztlich die satzungsgemäß vorgegebene Förderzweckerfüllung („Member-Value“) folgendergestalt nachhaltig gewährleisten:

- Reduzierung der Energieverbräuche
- Absicherung („Hedging“) gegen zukünftige Energiepreissteigerungen
- Verringerung der Heiz- und Warmwasserkosten
- Steigerung der Nutzer- bzw. Mieterzufriedenheit durch höheren Wohnkomfort
- Sicherung einer nachhaltigen Vermietbarkeit zu angemessenen Preisen und damit die Vermeidung von Leerständen
- Verlängerung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer der Immobilie durch energetische Modernisierungen
- Erhöhung der Immobilienwerte
- Drosselung des CO₂-Ausstoßes mit Förderwirkungen zum Umwelt- und Klimaschutz
- Indirekte Stärkung von Konjunktur und Wachstum sowie substanzielle Beitragsleistung zur Sicherung von lokalen Arbeitsplätzen, besonders mittelständischer Unternehmen, durch den Einsatz von CO₂-Gebäudesanierungsprogrammen der Kreditanstalt für Wiederaufbau

Wie zuvor an der Wirtschaftseinheit (WE 19) demonstriert, lässt sich auf der Ebene des einzelnen Objektes eine nachvollziehbare und praktikable Bewertung unter Einschluss konkludierender Maßnahmen (Investition zur Optimierung des Immobilienportfolios) vornehmen. Davon ausgehend sind Finanzmittelbedarf, Liquidität sowie Aufwendungen und Erträge in Bezug auf Investitions- und Desinvestitionsstrategien mithilfe intensiver Kontrollen sowie der Möglichkeit tatsächlicher Einflussnahme auf den strukturierten

189 Vgl. Energieeinsparverordnung- EnEV 2007, vom 24.07. 2007, BGBl. I. 2007, S. 1525-1526.

Gesamtbestand zu optimieren, zumal die Ergebnisse in den Bereichen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Wohnungsunternehmens sichtbar werden.

Neben der Darstellung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gemäß § 264 Abs. 2 HGB erfordert die Norm des § 289 Abs. 1 HGB die Beurteilung und Erläuterung über die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens. In Bezug darauf sollen die chancen- und risikobehafteten Indizien der künftigen Entwicklung die zuvor betrachteten Ausführungen zum Geschäftsverlauf und zur Lage mithilfe anerkannter Methoden, Verfahren und Analysen adäquat und transparent unterstützen. Die nachfolgenden Abhandlungen fokussieren sich dabei auf solche Untersuchungsfelder, die für das Wohnungsunternehmen einen bestandsgefährdenden respektive wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie für den Geschäftsverlauf haben können.

4 Risiko- und Prognoseberichterstattung mit Darstellung von Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung

Die Überarbeitung von § 289 HGB durch das Bilanzrechtsreformgesetz vom 04.12.2004 (BilReG),¹⁹⁰ nach den Vorgaben der EU- Modernisierungsrichtlinie,¹⁹¹ mit der das Ziel verfolgt wurde das Qualitätsniveau publizierter Lageberichte in der EU zu verbessern und damit die Aussagekraft von Lageberichten insgesamt zu erhöhen, hat zu einer Neustrukturierung der handelsrechtlichen Vorschriften zur Lageberichterstattung geführt, die vor allem das Verhältnis von Risiko- und Prognosebericht betrifft. Während die alte Fassung eine Trennung von Risikobericht (Pflichtbestandteil) und Prognosebericht (Sollbestandteil) vorsah, wird die neue zukunftsorientierte Berichterstattung durch Integration des Prognoseberichtes zusammen mit dem Risikobericht gebündelt und in § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB normiert. Mit dem BilReG hat der Gesetzgeber die formale Trennung von Risiko- und Prognosebericht faktisch aufgehoben. Ferner wurde die so

190 Vgl. Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG), BGBl. I 2004, S. 3166 ff.

191 Vgl. Richtlinie 2003/51/EG vom 18.06.2003, AB Nr. L 178 vom 17.07.2003, S. 16 ff.

zusammengefasste Lageberichterstattung um den Aspekt der Chancen erweitert, welche nun neben den Risiken ebenfalls zu erläutern und zu beurteilen sind. Damit wird die Berichtsintensität im zukunftsbezogenen Lagebericht fundamental aufgewertet.

Im Kern liefern sowohl der Risiko- als auch der Prognosebericht zukunftsorientierte Informationen an die Adressaten und unterstützen damit die zeitliche Ergänzungsfunktion des Lageberichtes. Während mit dem Risikobericht einseitig nur die negativen Aspekte der voraussichtlichen Entwicklung abgedeckt werden, umfasst die Prognoseberichterstattung sowohl positive als auch negative Perspektiven. Auf diese Weise ist die Risikoberichterstattung inhaltlich und systematisch ein Teil der Prognoseberichterstattung.¹⁹² Unter den Prämissen, gemäß § 289 Abs. 1 i.V.m. § 336 HGB ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild („true and fair view“) zu vermitteln und nach § 322 Abs. 1-3 HGB den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk in vollem Wortlaut entgegen zu nehmen, erscheint es daher im Ermessen der Unternehmensleitung der Wohnungsgenossenschaft transparent und praktikabel geeignet, zunächst den Risikobericht und anschließend den Prognosebericht des vorgestellten Unternehmens anhand von unternehmensindividuellen Elementen zu behandeln.

4.1 Risikoadjustierte Berichterstattung der Wohnungsgenossenschaft

Die nach § 289 Abs. 1 HBG geforderten Erläuterungen der Risiken zur voraussichtlichen Entwicklung ergänzen die Ausführungen zum Geschäftsverlauf und Lage des Wohnungsunternehmens, wobei die Art und Weise, mit der die Risiken zu ermitteln sind, vom Gesetzgeber nicht näher definiert worden ist. Trotz der fehlenden, (expliziten) gesetzlichen Verpflichtung wird in der Praxis ein Risikofrühwarnsystem diese Funktion übernehmen müssen, woraus folgt, dass die Einrichtung eines derartigen Systems eine wichtige Voraussetzung und notwendige Bedingung für die ordnungsgemäße Risikoberichterstattung der voraussichtlichen Entwicklung darstellt. Da jede unternehmerische Tätigkeit in allen Geschäftsabläufen mit Chancen und Risiken behaftet ist, wird „Risi-

¹⁹² Vgl. Kirsch, H.-J./ Scheele, A., Wpg 2005, S. 1152-1153; Heßler, A. /Mosebach, P., Steuer-Journal 22/2005, S. 28-30

ko“ wie schon weiter oben definiert, als Verlust- und Schadengefahr, für deren Eintritt es eine Wahrscheinlichkeitsverteilung gibt, bzw. Möglichkeit ungünstiger Entwicklungen (= Risiko im engeren Sinne) verstanden. Nach § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB sind Risiken zu erfassen, die den Fortbestand des Wohnungsunternehmens in Frage stellen können, d.h. Risiken, die im Rahmen des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB zu einem Abgehen von dem Grundsatz der Unternehmensfortführung zwingen (bestandsgefährdende Risiken). Darüber hinaus umfasst die Berichterstattung auch solche Risiken, die sich auf Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage wesentlich auswirken können, ohne dass damit bereits der Bestand des Wohnungsunternehmens gefährdet wäre, d.h. im Eintrittsfall sich erheblich negative Konsequenzen auf den Geschäftsverlauf oder Lage des Wohnungsunternehmens ergeben. Derartige Risiken können sich sowohl aus externen Einflüssen auf das Wohnungsunternehmen als auch aus den betrieblichen Funktionen des Wohnungsunternehmens selbst einstellen.¹⁹³ Unter Berücksichtigung der spezifischen Risikosituation sind die externen und internen Risiken unter Einsatz zweckmäßiger Identifikationsmethoden möglichst vollständig zu verzeichnen, wobei kennzahlgestützte Frühwarnindikatoren (vgl. Kapitel D.3) eine erste Orientierungshilfe zur groben Identifikation risikobehafteter Quellen in Form einer allgemeinen Risikobestimmung ermöglichen.

4.2 Risikoidentifikation

Die strukturierte und vollständige Erfassung aller relevanten Risiken denen das Wohnungsunternehmen im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit ausgesetzt ist, charakterisiert die erste Phase des Risikomanagementprozesses mit dem Ausgangspunkt der Systematisierung des unternehmerischen Gesamtrisikos in separate Risikofelder, wobei vornehmlich die Betrachtung der Einzelrisiken im Zentrum des Interesses stehen. Die Zielsetzung der Risikoidentifikation besteht dabei in einer permanenten, rechtzeitigen, schnellen, vollständigen und wirtschaftlichen Registrierung aller unternehmensindividuellen Einzelrisiken, welche das Zielsystem der Wohnungsgenossenschaft tangieren.¹⁹⁴ Unter der grundlegenden Voraussetzung des Vorhandenseins einer unterneh-

¹⁹³ Vgl. IDW, WP-Handbuch 2006, Bd. I, F. Tz 880-883, S. 681-683.

¹⁹⁴ Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 31-32.

mensweiten Risikokultur ist eine Risikoinventur durchzuführen, bei der die Risiken präzise entdeckt, nach Risikofeldern gegliedert, inventarisiert und kategorisiert werden. Obwohl verschiedenartige Systematisierungsalternativen für Risikoarten nach deren Erkennung vorkommen, hat sich branchenübergreifend die Variante des „Deutschen Standardisierungsrats“ (DSR) im Deutschen Rechnungslegungsstandard¹⁹⁵ herauskristallisiert. Demnach wird eine Risikokategorisierung wie folgt vorgenommen:

- Umfeldrisiken und Branchenrisiken
- Unternehmensstrategische Risiken
- Leistungswirtschaftliche Risiken
- Personalrisiken
- Informationstechnische Risiken
- Finanzwirtschaftliche Risiken
- Sonstige Risiken

Für die Wirksamkeit einer Risikoerkennung sind die im Unternehmen vorhandene Risikokultur und Risikopolitik sowie das vorhandene Risikobewusstsein aller Akteure mit deren Wissenstand, Qualifikationen und Erfahrungen von eminenter Bedeutung. Hierzu gehört zunächst ein kodifiziertes Konzept, in welchem die risikoorientierten, geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens niedergelegt sind. Darin wird die Art und Weise, in der Risiko aufzufassen und zu handhaben ist, durch risikopolitische Grundsätze in Form von dokumentierten Unternehmensleitlinien beschrieben.

4.2.1 Risikopolitische Grundsätze

In Einklang mit den Unternehmenszielen sind durch die Unternehmensleitung risikopolitische Grundsätze zu formulieren, deren Umsetzung durch klare Handlungsanweisungen und Befugnisvorgaben konkretisiert werden. Dadurch kann für alle Organisationsmitglieder ein Risikobewusstsein hergestellt und eine Risikokultur auf sämtlichen Hierarchieebenen im Unternehmen entwickelt und eingebracht werden.¹⁹⁶ Indem die Unter-

¹⁹⁵ Vgl. Deutscher Standardisierungsrat, Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5 (DRS 5), 2005, Tz. 16-17, S. 19.

¹⁹⁶ Vgl. Bitz, H., 2000, S. 22 ff.

nehmensleitung den damit betrauten Akteuren bzw. den hierarchisch beauftragten Verantwortlichen die Unternehmensziele und die zugehörigen Erfolgsfaktoren sowie die Notwendigkeit der Risikoerkennung vermittelt, können das erforderliche Risikobewusstsein und das Verständnis für die unverzichtbare Überwachung etabliert werden. Dabei ist entscheidend, auf welche Weise Risikoerkennung im Unternehmen „gelebt“ und von der Unternehmensleitung „vorgelebt“ wird, d.h. ob der Prozess des Risikomanagements als „notwendiges Übel“ oder als ein Beitrag zur Sicherung bzw. Steigerung der Förderzweckerfüllung erachtet wird.

Als Methodik bietet sich diesbezüglich entweder ein „Top-down“- oder ein „Bottom-up“-Ansatz an. Erfolgt die Bewertung nach der „Top-down“-Methode, so stehen für das Unternehmen die bekannten Folgen der Risiken im Vordergrund, mit dem Vorteil, dass aus strategischer Sicht die Hauptrisiken relativ schnell erfasst werden können. Demgegenüber stehen beim „Bottom-up“-Ansatz die Ursachen der verschiedenen Risikokategorien im Fokus, wobei untersucht wird, die möglichen Folgen eines Risikoeintritts für das Unternehmen herzuleiten und zu bewerten. Der Ansatz bietet den Vorteil, dass sämtliche Geschäftsbereiche und Prozesse erfasst und analysiert werden können. Allerdings ist diese Methodik um ein Vielfaches aufwendiger.¹⁹⁷

Ausgehend von diesen Überlegungen sollte die Verfahrensweise der Risikoerfassung in kombinierter Form nach dem „Top-down“-Prinzip und dem „Bottom-up“-Prinzip erfolgen, d.h. auf der Basis eines top down (von „oben“ nach „unten“) vorgegebenen Analyserasters werden bottom up Einzelrisiken (von „unten“ nach „oben“) erfasst, klassifiziert und selektiert.¹⁹⁸ Bei diesem für die Wohnungsgenossenschaft ausgewählten Ansatz, der eine Art Gegenstromverfahren der einzelnen Hierarchieebenen verkörpert, wird das von der strategischen Ebene vorgegebenen Raster im operativen Bereich inhaltlich ausgeführt. Gleichzeitig dienen die operative Ausgestaltung und die Selektion der Risiken der Entwicklung und Verbesserung der Analyseraster auf der strategischen Ebene.¹⁹⁹ Die Regulierung erfolgt als kontrollierter Prozess, dessen Ergebnis vornehmlich einem erprobten und für die Praxis prädestiniert befundenen Risikomanagementprozess entspricht.

197 Vgl. Romeike, F., 2003, S. 158-159.

198 Vgl. Vogler, M./Gundert, M., DB 1998, S. 2380.

199 Vgl. Hornung, K./Reichmann, T./Diederichs, M., Controlling 1999, S. 320; Horvath und Partners, 2003, S. 70-71

4.2.2 Risikoidentifikationsmethoden

Zur Identifikation von Risiken können ein Vielzahl von Methoden angewandt werden, mit deren Hilfe unternehmerische Risiken unter Beachtung der zuvor definierten Postulate umfassend identifiziert werden können. Darüber hinaus haben Wohnungsgenossenschaften die Möglichkeit, ihre Mitglieder in die Risikoidentifikation einzubeziehen, welches im Rahmen von Mitgliederbefragungen oder der Einrichtung von Foren (Internet) geschehen kann. Mit Unterstützung dieser Methoden, welche eher intuitiv als mathematisch und oft auf Erfahrungen begründet sind, kann das Wohnungsunternehmen eine Inventur seiner Risiken erstellen. Um dies sicher zu stellen, hat die Unternehmensleitung entsprechende, auf die individuellen Besonderheiten und die Bedürfnisse zugeschnittene aufbau- und ablauforganisatorische Vorkehrungen zu treffen.²⁰⁰ In Abhängigkeit von der Erfassung und dem Aggregationsgrad der Risiken lassen sich nach eigenständiger Abbildung 30 folgende Methoden separieren.²⁰¹

200 Vgl. IDW, WP-Handbuch 2006, Bd. I., P Tz 43-45, S. 1609.

201 Vgl. Bitz, H., 2000, S. 20 ff; Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 68-99.

Gruppe	Name der Methode	Beschreibung
Datenerhebung	Dokumentenanalyse	Analyse von Bilanz, GuV, Unternehmensplanung, Verträgen, Rechnungen, Versicherungsunterlagen und ähnlichen betrieblichen Dokumenten
	Organisationsanalyse	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation, Aufdecken ungeeigneter oder fehlender organisatorischer Sicherungsmaßnahmen
	Befragung	Gewinnung (subjektiver) Informationen zu betrieblichen Vorgängen
	Besichtigung	Aufnahme insbesondere innenbetrieblicher bzw. technischer Risiken vor Ort
	Brainstorming	Generierung einer Vielzahl potenzieller Risikoquellen unter Ausnutzung der Gruppendynamik
Systematische Erfassung von Einzelrisiken	Kennzahlen	Regelmäßig überwachte und im Zeitablauf gegenübergestellte Unternehmenszahlen
	Frühwarnsysteme	Ständige Verfolgung von Indikatoren und schwachen Signalen
	Checklisten	Standardisierte Fragebögen
	Qualitätsmanagementmethoden	Ausfalleffektanalyse/Fehlerbaumanalyse
Unsystematische Erfassung von Risiken	Brainstorming	Generierung einer Vielzahl potenzieller Risikoquellen unter Ausnutzung der Gruppendynamik
Erfassung strategischer Risiken	Benchmarking	Analyse der relativen Position des Unternehmens im Vergleich zum besten Wettbewerber für jedes Geschäftsfeld
	SWOT-Analyse	Analyse von internen (Stärken, Schwächen) und externen (Möglichkeiten und Bedrohungen) Chancen und Risiken
	PEST-Analyse	Systematisches Aufzeigen politischer (P), ökonomischer (E), sozialer (S) und technologischer Risikofaktoren (T)
Erfassung aggregierter Risiken	Risikoinventar	Aufbereitung der gefundenen Risiken durch Bereinigung von Überschneidungen, Analyse der Interdependenzen und Prüfung der Konsistenz
	Szenario-Analyse	Analyse der Folgen möglicher zukünftiger Entwicklungen, Ausarbeitung von Best/Worst-Case sowie wahrscheinlichstem Szenario

Abb. 30: Methoden der Risikoidentifikation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Burger, A./Buchhardt, A., 2002, S. 68-99

Die Methoden der Datenerhebung sollen helfen, den Ist-Zustand des Wohnungsunternehmens zu erfassen, wobei es zielführend ist, die Betrachtung aus der Risiko-Sichtweise vorzunehmen. Zusätzlich können im Rahmen einer Mitgliederbefragung die Beziehungen der Mitglieder, insbesondere ihre Erwartungshaltung sowie ihre Einstellung zur Wohnungsgenossenschaft untersucht werden. Darüber hinaus sollten die Mit-

glieder eine Beurteilung über die einzelnen Leistungen der Wohnungsgenossenschaft abgeben und über ihre Marktpositionierung regelmäßig unterrichtet werden.

Mit Hilfe der Methoden der systematischen Risikoidentifikation (Kennzahlen, Frühwarnsystem, Checklisten) lassen sich die für einen Bereich typischen Risiken relativ vollständig, effektiv und zeitsparend erfassen. Bei Checklisten handelt es sich allerdings um standardisierte Fragebögen, mit der Gefahr, dass Interdependenzen zwischen Einzelrisiken nicht berücksichtigt werden und naturgemäß nicht alle Risikoursachen zuvor erfasst sein können.²⁰²

Die Nutzung des Brainstormings wird als Vorstufe, aber auch als Alternative zur systematischen Identifikation von Risiken vorgeschlagen. Das Brainstorming beruht überwiegend auf Erfahrung und Intuition, wobei eine spontane und uneingeschränkte Aufzählung verschiedenster Risiken angestrebt wird. Ziel ist eine vollständige Erfassung aller Risiken unabhängig von methodischen oder systematischen Zwängen. Durch dieses unsystematische Erfassungsinstrument wird die Innovationsfunktion der Risikoerfassung gefördert. Allerdings kann das Brainstorming nicht als alleiniges Verfahren zur Risikoerfassung dienen.²⁰³

Mit der Methodik der Ausfalleffektanalyse²⁰⁴ können sensible Bestandteile eines Gesamtsystems identifiziert werden. Zunächst wird identifiziert, welche Teilkomponenten (Funktionsbereiche, Geschäftsfelder) einem Ausfallrisiko unterliegen und mit welcher Wahrscheinlichkeit derartige Ausfälle eintreten. Anschließend ist induktiv zu analysieren, welche Auswirkungen der Ausfall einzelner Komponenten auf das Gesamtsystem – hier das Wohnungsunternehmen – verursacht (Top-down-Prinzip). Bei diesem Vorgehen werden jedoch Ausfallkombinationen nicht betrachtet, demgegenüber ist die formalisierte und standardisierte Vorgehensweise von Vorteil. Im Gegensatz zur Ausfalleffektanalyse startet die Fehlerbaumanalyse (Failure Tree Analysis – FTA)²⁰⁵ von einem genau definierten Funktionsdefekt des Systems und ermittelt baumartig die Störungursachen. Ziel ist es, durch deduktives Vorgehen, alle möglichen Ursachen potenzieller Kombinationen von Teilzielabweichungen zu ermitteln, die in ihrem Zusammenwirken die Störung bzw. den Schaden verursachen. Durch die Baumstruktur werden Interde-

202 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 82-85.

203 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 69-71.

204 Vgl. Hölscher, R., 2000, S. 320 ff.

205 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 90-91.

pendenzen zwischen den Einzelrisiken aufgezeigt. Aufgrund der Berücksichtigung gegenseitiger Abhängigkeiten zwischen den Risiken kann die Fehlerbaumanalyse einen deutlichen Vorteil gegenüber der Ausfalleffektanalyse verzeichnen. Jedoch sind beide Methoden, welche zur Risikoidentifikation innerhalb des Qualitätsmanagements eingesetzt werden, geeignet, komplexe Risiken zu analysieren und ihre Strukturen zu visualisieren.

Die Erfassung strategischer Risiken ist besonders langfristig von Bedeutung. Mit Hilfe von Benchmarking, PEST-Analyse und SWOT-Analyse können kritische Erfolgsfaktoren und geeignete Messgrößen abgeleitet und bewertet werden. Besonderes Kennzeichen dieser Stärken-Schwächen-Analysen ist es, alle Risikofaktoren aufzuzeigen und gleichzeitig eine Faktoreinstufung vorzunehmen. Die Stärken und Schwächen sind dabei stets relativ zu sehen, d.h. im Vergleich zu anderen äquivalenten risikorelevanten Angaben.

Die Erfassung aggregierter Risiken aus Funktionsbereichen und Geschäftsfeldern ist notwendig, um die Gesamtrisikoposition des Wohnungsunternehmens zu bestimmen. Bei der Systematisierung und Inventarisierung geht es darum, Zusammenhänge zwischen Risikoquellen zu erkennen, Mehrfacherfassungen und Überschneidungen zu bereinigen, die Risiken zu gruppieren und nach Prioritäten zu ordnen. Damit stellen Risikoinventare ein Instrument zur Entscheidungsfindung im Rahmen der Risikosteuerung dar. Der Vorteil von Risikoinventaren besteht in der Gewinnung eines Überblicks über die erfassten Risiken unter weitgehender Berücksichtigung gegenseitiger Abhängigkeiten. Demgegenüber können sich bei Risikoinventaren, aufgrund der teilweise nur näherungsweisen Bestimmung von Interdependenzen Probleme einstellen.²⁰⁶

Bei der Szenario-Analyse werden zukünftige Unternehmens- und Umweltentwicklungen in konsistenten Szenarien abgebildet. Die Szenario-Analyse ist auf die Erfassung von Risiken insofern übertragbar, als durch eine Zusammenfassung von Einzelrisiken einheitliche bzw. konsistente Risikosituationen entstehen, wobei eine Integration von Einzelrisiken in konsistenten Szenarien stattfindet. Dies impliziert, dass gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Einzelrisiken im Rahmen der Risikoerfassung berücksichtigt werden. Die Extremszenarien zeigen zum einen den „best case“, also ein Szenario, das weitgehend frei von Störeinflüssen und Risiken eine positive Entwicklung von

206 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 91-93; Bitz, H., 2000, S. 27 ff.

Unternehmen und Umwelt zeigt. Demgegenüber besteht das „worst case“ Szenario, welches die desaströs mögliche Kombination von Risiken, Strukturbrüchen und Störeignissen beschreibt.²⁰⁷ Szenarioanalysen sind vorzüglich dazu geeignet, das Wissen der beteiligten Akteure über mögliche Schwachstellen oder Sicherungsmöglichkeiten in ein Sicherheitskonzept einfließen zu lassen. Szenarioanalysen haben außerdem den Vorteil, dass sie sowohl das Verständnis der relevanten Zusammenhänge als auch das Sicherheitsbewusstsein der Mitwirkenden verbessern. Dies liegt in erster Linie daran, dass in den Szenarien nicht voneinander losgelöste einzelne gefährdende Ereignisse beschrieben werden, sondern Fälle, welche sich unter den gegebenen Umständen tatsächlich abspielen können.

Aus diesem Grund haben die Analysen eine hohe Überzeugungskraft. Sie erleichtern es, die Entscheidungsträger, welche die Mittel für die vorgeschlagenen Sicherungsmaßnahmen genehmigen müssen, von der Notwendigkeit dieser Maßnahmen zu überzeugen. Des Weiteren lassen sich die beteiligten Akteure, welche die Maßnahme später umsetzen, anwenden oder einhalten müssen, vom Sinn der Maßnahme leichter gewinnen. Szenarioanalysen sind im Vergleich zu anderen Methoden ein relativ einfaches Mittel systematisch zukünftige Unternehmensentwicklungen zu erstellen und somit Vorgehensweisen rückwirkend auf die Gegenwart zu projizieren. Jedoch ist es aufgrund des exemplarischen Charakters der Szenarien vorstellbar, dass in den nicht behandelten Bereichen gravierende Risiken unentdeckt bleiben und unvorhergesehene Komplikationen trotzdem auftreten können.

Nach der abschließenden Betrachtung entsprechend der selbstentwickelnden Abbildung 31 hat die Risikoidentifikation entscheidende Bedeutung für die Qualität der Phasen des Risikomanagements. Da eine konzeptionelle Risikoidentifikation unternehmensindividuell auszugestalten ist, ergibt sich das zentrale Problem aus dem Anforderungskonflikt zwischen einer vollständigen und wirtschaftlich sinnvollen Risikoerfassung. Die Informationen, die in den folgenden Phasen verarbeitet werden können, sind umso aussagekräftiger, je besser die Postulate der Erfassung und Verarbeitung erfüllt werden. Hierbei können die vorgestellten und im Wohnungsunternehmen zum Teil eingesetzten Methoden qualitative und quantitative Informationen integrativ aufbereiten sowie operative

207 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 94-99; Brühwiler, B., 2001, S. 67 ff.

und strategische Fragestellungen miteinander verknüpfen, wodurch eine weitreichende Risikoidentifikation hervorgehen kann.

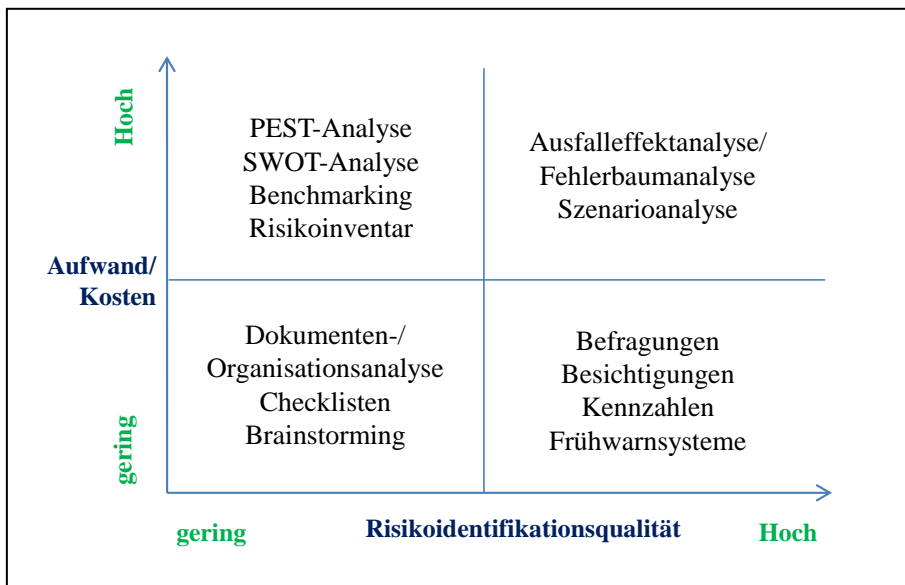


Abb. 31: Risikoidentifikationsmatrix

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Martin, Th./Bär, Th., 2002, S. 93

Bevor, ausgehend vom bereits weiter oben dargestellten Rechnungslegungs-Standard Nr. 5, eine quantitative Messung oder qualitative Bewertung der Risiken durchgeführt werden kann, müssen in der zweiten Phase die relevanten Risikokategorien systematisch voneinander abgegrenzt werden.

4.3 Risikoklassifizierung und Risikobewertung

Die Vielfalt der Risikosituationen kompliziert die Vornahme einer klaren Strukturierung, so dass bei dem zu untersuchenden Wohnungsunternehmen das unternehmerische Gesamtrisiko grob in zwei Risikobereiche geordnet werden kann. Diese Unterteilung führt zur Unterscheidung von externen Geschäftsrisiken und internen betrieblichen Risiken. Aus dieser Aufteilung sind separate Risikofelder, bzw. Beobachtungsbereiche,

welche in der Wohnungswirtschaft typischerweise vorkommen und sich an den Geschäftsfeldern des Unternehmens (z.B. soziale, finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Geschäftsfelder) orientieren, zu kategorisieren. Anschließend sind exemplarisch Indikatoren zu ermitteln, welche einen Einfluss auf potenzielle Risiken haben können. Die nachfolgende Abbildung 32 soll zunächst behilflich sein, Risiken alternativ in Subrisikokategorien, die jedoch nicht abschließend und keine genossenschaftsspezifischen Risiken sind, nach der Herkunft zu klassifizieren. Auf dieser Basis werden in den weiteren Abschnitten die Risiken im Einzelnen thematisiert.

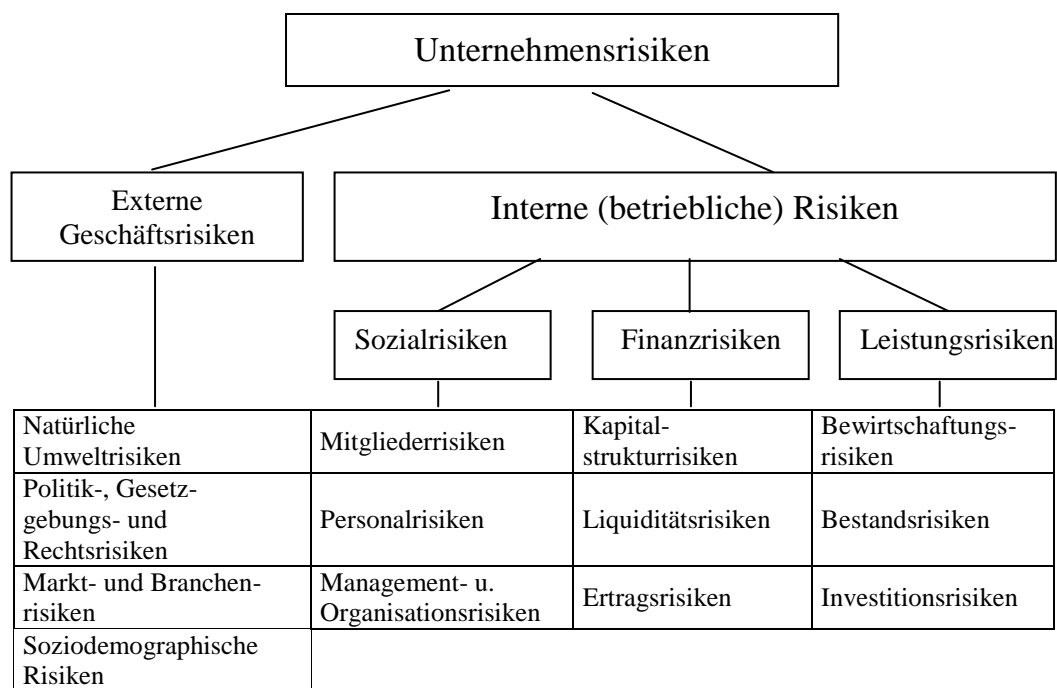


Abb. 32: Risikofelder und Einzelrisiken

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Diederichs, M., 2010, S. 102-105

4.3.1 Externe Geschäftsrisiken

Externe Geschäftsrisiken sind als nicht unmittelbar beeinflussbare Risiken aus dem gesamten Unternehmensumfeld zu verstehen, wobei eine Klassifikation nach Analyseraster der strategischen Unternehmensführung realisiert werden kann. In Analogie und wie in Abbildung 32 präferiert, lassen sich externe Geschäftsrisiken grundlegend nach

natürlichen Umweltrisiken, Politik-, Gesetzgebungs- und Rechtsrisiken, Markt- und Branchenrisiken sowie soziodemographische Risiken strukturieren.

4.3.1.1 Natürliche Umweltrisiken

Trotz umfassender Schutzmaßnahmen sind natürliche Umweltrisiken (Sturmschäden, Überschwemmungen, Wirbelstürme) und andere Naturgewalten (Erdbeben, Vulkanausbruch, Flutkatastrophe) kaum zu kontrollieren.²⁰⁸ Die stochastische Besonderheit eines solchen Ereignisses verkompliziert eine Voraussage über den Zeitpunkt des Eintritts, der Zeitspanne zur Schadenabwehr sowie des erwarteten maximalen Schadenausmaßes. Folglich kann das Ereignis in der Theorie zu jedem Zeitpunkt zufällig, demnach ungewiss eintreten und im Grunde in den davor dargelegten Risikoklassen des Wohnungsunternehmens (vgl. Abb. 32) enorme Verluste verursachen.

4.3.1.2 Politik, Gesetzgebungs- und Rechtsrisiken

Unter externen Geschäftsrisiken, wie Politik- und Gesetzgebungs- als auch Rechtsrisiken, sind die Risiken anzusiedeln, welche sich aus den Veränderungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld der Wohnungsgenossenschaft ergeben. Hauptsächlich differierende Rechtssysteme mit sowohl länderspezifischen als auch innerstaatlich unterschiedlichen, sich in der Regel permanent verändernden restriktiven Rechtsnormen stellen für viele Unternehmen ein schwierig zu überblickendes Feld dar und bestimmen auf unterschiedlichste Weise den betrieblichen Handlungsrahmen. Zusätzlich steigen Anzahl und Reichweite unternehmenspolitisch relevanter Normen – und damit häufig auch bestehende Risikopotentiale – beständig an. Bei externen Beziehungen beeinflussen die Finanz-, Währungs-, Wettbewerbs- und Konjunkturpolitik als auch die Außenhandels-, Steuer-, Bau-, Umwelt- und Mietgesetzgebung das jeweilige Unternehmen, während intern beispielsweise Regelungen des Arbeits-, Tarifvertrags- und Betriebsver-

208 Vgl. Diederichs, M. 2010, S. 105.

fassungsgesetzes sowie die Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes mit der daraus abgeleiteten Satzung auf das Wohnungsunternehmen wirken.

Vertragliche Risiken können äußerst differenziert auftreten. Die möglichen Gefahren eröffnen sich bei dem zu untersuchenden Wohnungsunternehmen hauptsächlich aus Kauf-, Werk-, Miet-, Darlehens- wie auch Arbeitsverträgen, wobei langfristige Lieferverträge (z.B. Energieleistungen) mit einzubeziehen sind und das Risiko darauf beruht, dass Verfügungsrechte aus den freiwillig eingegangenen, rechtsverbindlichen Vertragskonstellationen, welche sich damit auf ein Gläubiger-Schuldner-Verhältnis beziehen, rechtlich oder tatsächlich nur schleppend bzw. nicht durchsetzbar sind. Sie können aber auch aus der Auslegung einzelner wirksamer, jedoch nicht eindeutig formulierter Vertragsbestandteile resultieren, wobei in diesen Fällen sicher geglaubte Rechte nicht durchgesetzt werden können. Generell legen die individuellen Akteure zugeordneten Verfügungsrechte die auf eine bestimmte Ressource bezogenen Handlungsspielräume und Nutzungsmöglichkeiten fest, die den Individuen aufgrund von Rechtsvorschriften, Verträgen oder auch kulturellen Normen und Gewohnheiten zustehen (Property Rights). Indes regeln Verfügungsrechte nicht nur Beziehungen zwischen Ressourcen und Individuen, d.h.

- a) das Recht, die Ressource zu nutzen,
- b) das Recht, die Erträge aus der Ressource einzubehalten,
- c) das Recht, Form und Substanz der Ressource zu verändern sowie
- d) das Recht, die Ressource und damit die an ihr bestehende Rechte teilweise oder vollumfänglich auf andere zu übertragen,

sondern auch Beziehungen zwischen einzelnen Individuen.²⁰⁹ In derartigen Fällen kommt es nicht selten zu informationsbedingten Allokationsproblemen, welche unter anderem auf mangelnde Voraussicht und auf asymmetrische Information zurückzuführen ist, d.h. die Vertragspartner können aufgrund unvollkommener individueller Rationalität die Zukunft nicht prognostizieren, respektive eine der beiden Vertragsparteien im allgemeinen oder durch ihre eigene, soweit vertragsrelevante Position über einen höheren Informationsgehalt verfügt, womit die Möglichkeit und somit auch ein Anreiz für opportunistisches Verhalten zur Verfügung steht.²¹⁰ Im Verlauf einer Vertragsbeziehung

209 Vgl. Mändle, M., 2000, S. 30-31.

210 Vgl. Richter, R./Furubotn, E., 2003, S. 95-101, 145-147; Mändle, M., 2000, S. 30.

wie auch vor und nach Abschluss eines Vertrages können asymmetrische Informationen die Erfüllung eines Vertrages ernsthaft behindern. Im Allgemeinen werden sich die Vertragspartner darauf verständigen, in dem sie sich vor bzw. nach Vertragsabschluss (ex ante) auf eine Überwachungs- und Durchsetzungsstruktur einigen, die nach Vertragsabschluss (ex post) opportunistisches Verhalten minimiert und somit zur Allokationseffizienz beiträgt.

Bei wohnungswirtschaftlichen Transaktionen kommt der Miete eine besondere Bedeutung zu. Durch den Mietvertrag wird der Vermieter nach § 535 BGB verpflichtet, dem Mieter den Gebrauch der vermieteten Sache während der Mietzeit zu gewähren, wobei der Mieter vertraglich gebunden wird, dem Vermieter den vereinbarten Mietzins zu entrichten. Dabei kommt es zu einer Aufteilung der Verfügungsrechte am Wirtschaftsgut Wohnung zwischen dem Mieter und dem Vermieter, d.h. der Mieter erwirbt gegen Zahlung eines festgelegten Mietpreises das Recht die Immobilie zu bewohnen bzw. vertragsgemäß zu nutzen, während die übrigen Property Rights an der Immobilie beim Vermieter verbleiben. In diesem Zusammenhang kann sowohl Opportunismus vor als auch nach Vertragsschluss als Resultat vertragsspezifischer Investitionen (z.B. Umzugskosten, Anfertigung spezieller Einrichtungsgegenstände des Mieters) und asymmetrische Information (z.B. unterschiedlicher Anreiz von Mieter/Vermieter die Immobilie vorsorglich zu nutzen, bzw. sich ernstlich um deren Erhalt zu bemühen) auftreten.²¹¹ Der Erwerb und die Durchsetzung dieser Verfügungsrechte (Property Rights) ist mit Kosten, die im Zusammenhang mit einer Transaktion anfallen, verbunden. In diesem Sinne zählen zu den Transaktionskosten jene Ressourcen, die für die Errichtung, Erhaltung, Überwachung, Absicherung, Steuerung und Koordination einer Transaktion aufzuwenden sind. Dabei entstehen Transaktionskosten in Form von Markt- und Unternehmenstransaktionskosten.²¹²

Markttransaktionskosten sind die Kosten der Nutzung des Marktmechanismus für die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten, welche sich hauptsächlich aus Informations- und Verhandlungskosten zusammensetzen. Im Einzelnen zählt man zu den Markttransaktionskosten

- die Such- und Informationskosten bei der Anbahnung von Verträgen

211 Vgl. Richter, R./Furubotn, E., 2003, S. 157-158.

212 Vgl. Richter, R./Furubotn, E., 2003, S. 57-63.

- die Verhandlungs- und Entscheidungskosten beim Abschluss von Verträgen sowie
- die Überwachungs- und Durchsetzungskosten vertraglicher Leistungspflichten.

Im Zusammenhang mit der Wahl einer Wohnung entstehen einem Anbieter ex ante Transaktionskosten in Form von Such- und Informationskosten bei der Anbahnung sowie von Verhandlungs- und Entscheidungskosten beim Abschluss des Mietvertrages. Um einen geeigneten Mieter zu finden, werden Suchkosten (z.B. Zeitungsinserate, Internet, Maklergebühren) aufgewendet und Informationskosten (z.B. Rechtsberatung) entstehen dadurch, dass sich ein Anbieter Marktinformationen beschaffen muss, damit ein angemessener Angebotspreis festgelegt werden kann. Aus dem Zeit- und Geldaufwand für die Aushandlung und den Abschluss des Mietvertrages resultieren Verhandlungs- und Entscheidungskosten. Insbesondere kann es für den Vermieter sinnvoll sein, ex ante hohe Informationskosten für die Suche eines zuverlässigen und geeigneten Mieters zu investieren, damit ex post Transaktionskosten in Form von Überwachungskosten (z.B. Kontrolle der Mietzahlungen) und Durchsetzungskosten (z.B. Rechtsberatung und gerichtliche Auseinandersetzungen) vermieden werden können.

Bei Unternehmenstransaktionskosten, die auch als interne Transaktionskosten bezeichnet werden, handelt es sich um die Kosten der Nutzung des Anweisungsmechanismus in Hierarchien (z.B. eines Unternehmens). Sie entstehen als Informations-, Entscheidungs-, Konflikt- und Kontrollkosten von Individuen, die in Organisationen bzw. Einrichtungen auf einer oder auf unterschiedlichen Hierarchieebenen stehen und lassen sich, wie folgt, gliedern:

- Kosten der Einrichtung, Erhaltung oder Änderung der Organisationsstruktur, z.B. Kosten der Personalverwaltung, Investitionen in Informationstechnologie und
- Kosten des Betriebs einer Organisation bzw. Einrichtung, z.B. Kosten der Überwachung der Ausführung von Anordnungen und der Informationsverarbeitung.²¹³

Interne Transaktionskosten resultieren insbesondere bei der Gründung einer Wohnungsgenossenschaft. Um die grundsätzlichen Organisationsprobleme zu lösen und das genossenschaftliche Beherrschungs- und Überwachungssystem aufzubauen sind nicht selten hohe risikobehaftete Transaktionskosten aufzuwenden. Auch bei zunehmender Heterogenität der Mitgliederinteressen können die aufzubringenden internen Transaktionskosten ansteigen, da längere Abstimmungsprozesse notwendig werden und somit sich

213 Vgl. Mändle, M., 2000, S. 32-33.

die Kosten der Einigung erhöhen. Konkurrierende Zielvorstellungen – z.B. zwischen der Gruppe der mit einer Wohnung versorgten Mitglieder, welche in der Regel an Betreuung- und Verwaltungsleistungen interessiert sind und der Gruppe der nicht mit Wohnraum versorgten Mitglieder, die beachtet, dass die Wohnungsgenossenschaft eine expansive Neubaupolitik praktiziert – führen gegebenenfalls zu einer gespaltenen Mitgliedergesamtheit mit nachteiligen Folgen für die genossenschaftliche Organisation. Des Weiteren kann ab einer bestimmten Mitgliederzahl nicht mehr davon ausgegangen werden einstimmige Entscheidungen in Form von Verhandlungslösungen mit einem vertretbaren Aufwand an internen Transaktionskosten auszuhandeln. Die Effektivität der Zusammenarbeit erfordert somit Mehrheitsentscheidungen in der Gruppe, entweder in Form der Demokratie (Mitgliederversammlung) oder in Form der repräsentativen Demokratie (Vertreterversammlung), wobei die Einführung einer Vertreterversammlung sinnvoll erscheint, wenn es gelingt, überproportional hohe Transaktionskostenrisiken ex post zu blockieren.²¹⁴

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass bei wohnungswirtschaftlichen Transaktionen eine grundsätzliche Funktionsfähigkeit vorhanden ist, allerdings eine Reihe von Marktunvollkommenheiten in Form von Informationsdefiziten, externen Effekten und verzögerten Anpassungsprozessen aufweisen, die zu Ineffizienzen führen können. Aus diesen Funktionsmängeln sind kostspielige Transaktionskosten denkbar, die beachtenswerte Wohnungsbestandsrisiken (Leerstand), Investitionsrisiken (Rückbau, Umbau, Renovierung, Modernisierung), Finanzierungs-, Ertrags- und Liquiditätsrisiken zur Folge haben können.

4.3.1.3 Markt- und Branchenrisiken

Durch die nationale und internationale wirtschaftliche Marktentwicklung und der Entfaltung der spezifischen Immobilienbranche können zudem, insbesondere durch den enormen technologischen Wandel, weitere externe Geschäftsrisiken hervorgerufen werden. Darüber hinaus wirkt die zunehmende internationale Verflechtung und Globalisierung der Märkte komplexitätsverstärkend und ermöglicht deutlich schwieriger Einzel-

214 Vgl. Mändle, M., 2000, S. 126-128.

ursachen und ihre Wirkungen eindeutig zu identifizieren. Der unternehmerische Erfolg ist in diesem Zusammenhang maßgeblich von der Anpassungsfähigkeit an die Dynamik des technologischen Wandels sowie von der eigenen Innovationskraft abhängig. Der Bereich der hier potentiell relevanten Einflussfaktoren und damit einhergehenden Risikopotentiale (z.B. Struktur des regionalen Immobilienmarktes, Wirtschaftsstruktur und Wirtschaftskraft, Kaufkraft und Kaufkraftströme, Arbeitsmarktlage) ist dementsprechend äußerst vielschichtig, so dass ein entscheidender unternehmenspolitischer Erfolgs- und Risikofaktor gegeben ist.²¹⁵

Da das Ziel der Untersuchung des Weiteren darin besteht, die internen (betrieblichen) Risiken und demnach die bestandsgefährdenden Risiken abzudecken, können im weiteren Verlauf der Abhandlung die externen Risiken nicht in allen Einzelheiten analysiert werden. Von Bedeutung ist jedoch der Hinweis, dass zwischen beiden Risikobereichen Wechselbeziehungen vorliegen und sich die Auswirkungen überwiegend hierarchisch vom externen auf den internen Risikobereich interferieren. Indes spielt für Wohnungsgenossenschaften das externe Risiko der demographischen Entwicklung eine übergeordnete Rolle. Dieser Bereich, der nachfolgend behandelt wird, ist bestimmend für die zukünftige strategische Ausrichtung und liefert grundlegende Informationen, (z.B. Bevölkerungsentwicklung, Geburten- und Sterberate, Wanderungsbewegungen, Bevölkerungsaufbau), die einen unmittelbaren Einfluss auf weitere Risikofelder ausüben. Es ist davon auszugehen, dass die zukünftige Entfaltung des Wohnungsbedarfs, neben dem Einkommens- und Vermögensgefüge, den für das Wohnen maßgeblichen Werten und Werthaltungen der Nachfrager sowie den vorhandenen Strukturen des Wohnungsbestandes, wesentlich von der Bevölkerungsentwicklung beeinflusst sein wird.

4.3.1.4 Soziodemographische Risiken

Mit der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung hat das Statistische Bundesamt²¹⁶ im Jahre 2009 eine Vorausschätzung der Bevölkerungsentwicklung vorgelegt, die einen Prognosezeitraum bis 2060 umfasst. Im Rahmen dieser Berechnung, welche

215 Vgl. Diederichs, M., 2010, S. 104-106.

216 Vgl. Statistisches Bundesamt, 2009, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, S. 9-12.

auf der fortgeschriebenen Bevölkerungszahl zum 31.12.2008 basiert, werden unterschiedliche Annahmen zur künftigen Entwicklung der Geburten (Fertilität), der Lebenserwartung (Mortalität), sowie des Wanderungssaldos (Migration) vorgenommen. Das Vorausberechnungsmodell stellt eine Makrosimulation dar und ermöglicht es, künftige Veränderungen im Altersaufbau der Bevölkerung darzustellen und zu quantifizieren, wobei sich die Veränderung der Bevölkerungszahl anhand der so genannten Bevölkerungsbilanz durch die Berechnungsformel, Lebendgeborene \cdot Gestorbene \pm Wanderungssaldo (Differenz zwischen Zu- und Fortzügen), ergibt. Nach den Ergebnissen und unter der Annahme einer fast konstanten Geburtenhäufigkeit, eines Anstiegs der Lebenserwartung der Menschen und einem positiven Wanderungssaldo von 100.000 Personen („mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze) bzw. 200.000 Personen („mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze) wird die Bevölkerungszahl in Deutschland bis zum Jahre 2060 von knapp 82 Millionen Menschen im Jahre 2008 auf ca. 65 Millionen bzw. 70 Millionen Menschen sukzessive abnehmen, sofern sich die aktuelle demographische Lage nicht grundlegend verändert. Unabhängig von der Frage der Entwicklung der absoluten Bevölkerungszahl ist vornehmlich die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung von Interesse, die sich deutlich in Richtung der älteren Generation verschiebt. Dabei wächst die Altersgruppe der über 65-jährigen Personen bis zum Jahre 2060 sowohl absolut als auch anteilmäßig beträchtlich an, wobei der kräftigste Anstieg im Zeitraum von 2020-2040 eintreten wird.

Mit den daraus resultierenden sozialen und ökonomischen Veränderungen wie auch dem damit verbundenen gesellschaftlichen Strukturwandel stehen die Wohnungsunternehmen vor neuen Anforderungen und Herausforderungen. Um diese Aufgabe zu bewältigen und damit den Fortbestand des Unternehmens nicht zu gefährden, ist es unerlässlich, die demographischen Prozesse im eigenen Bestand zu identifizieren und mit zielgruppen- sowie bestandsstrategischen Überlegungen zu verknüpfen. Die Berücksichtigung der damit verbundenen Daten gestaltet ein im Unternehmen integriertes Informationssystem, das sowohl mitglieder- als auch bestandsstrukturierte Indikatoren generiert.

In diesem Zusammenhang lässt sich die Struktur des genossenschaftlichen Immobilienbestandes nach verschiedenen Aspekten untersuchen. Aufschluss geben Baualter, Geschosszahl, Bauart/Bauweise, Modernisierungsgrade sowie Größenklassen der Woh-

nungen und deren Ausstattungen. Für die in dieser Abhandlung zu untersuchende Wohnungsgenossenschaft lässt sich zunächst feststellen, dass sich der Wohnungsgesamtbestand bei einer Geschossanzahl von zwei bis zehn Etagen entsprechend den folgenden Baualtersklassen absolut bzw. prozentual aufgliedert (vgl. Abb. 33).

Baualtersklassen

Baualtersklassen	Anzahl der Wohnungen (absolut)	Anzahl der Wohnungen (%)
1960-1970	193	28,9
1971-1980	269	40,2
1981-1990	124	18,5
1991-2000	83	12,4
seit 2001	0	0,0
Insgesamt	669	100,00

Abb. 33: Wohnungsbestand der Wohnungsgenossenschaft nach Baualtersklassen

Quelle: Analyseunternehmen

Eine nach Größenklassen angelegte Segmentierung des seit 1990 sukzessiv modernisierten Wohnungsbestandes, der sich sowohl in der Bauart als auch in der Bauweise kaum unterscheidet, ergibt für das Analyseunternehmen folgendes Bild (vgl. Abb. 34):

Segmentierung des Wohnungsbestandes nach Wohnräumen

Raumanzahl	Menge	Wohnungsgröße in qm	Anteil in%
5	1	111,59	0,3
4	84	6.881,42	16,7
3	261	17.950,91	43,6
2	176	9.804,63	23,8
1	47	6.430,38	15,6
Insgesamt	669	41.178,93	100,00

Abb. 34: Wohnungsbestand der Wohnungsgenossenschaft nach Wohnräumen

Quelle: Analyseunternehmen

Mit der Erstellung von fast 70% der Wohnungen, im Zeitraum von 1960-1980, wurde der Herausforderung, die Nachfrage nach familiengerechten Wohnungen zu erfüllen, entsprochen. Von 1981-1990 wurden etwa 1/5 der Wohnungen errichtet und ab 1991 wurde die Bautätigkeit sukzessive den zukünftigen Marktentwicklungen angepasst, respektive durch die genossenschaftliche Unternehmensleitung erkannt, den Wohnungsbestand aus den 60er-80er Jahren durch energetische Modernisierungsmaßnahmen aufzuwerten. Der Anteil der 2-3 Zimmer-Wohnungen in der Größe von 43 qm - 78 qm beträgt annähernd 2/3 des gesamten Wohnungsbestandes des Unternehmens. Dies resultiert wiederum aus der regen Bautätigkeit Mitte der 60er Jahre, insbesondere der damaligen Aufgabe, die Nachfrage nach Wohnungen komfortabel, modern und preiswert abzudecken. Eine entscheidende Determinante für die Beurteilung des Wohnungsbestandes ist der technische Zustand der Anlagen, welcher bei der überwiegenden Zahl der Immobilien als nicht altersgerecht bezeichnet werden kann. Die wenigsten Immobilien sind so konzipiert, dass in ihnen ein Wohnen auch im fortgeschrittenen Alter möglich ist. Da eine Umgestaltung zeitlich und technisch oftmals nicht mehr zu realisieren ist, können hieraus erhöhte Wohnungsnutzerwechsel resultieren, unter anderem mit der Folge, dass es zu einem gesteigerten Leerstand der bisher vermieteten Immobilien kommen kann. Damit wäre die zentrale Zielsetzung der Bestandshaltung einer dauerhaften und ertragsgenerierenden Vermietung von Immobilien verletzt, zumal die Mieterbindung und -neugewinnung charakteristischer Tätigkeitsbereich des zu beurteilenden Wohnungsunternehmens ist. Demzufolge stellt die Konsumentenperspektive, d.h. die flächennachfragenden und -nutzenden Marktakteure, ein zentrales Risikofeld dar, mit dem Ergebnis, dass es fast undenkbar ist, ohne Umgestaltungen an diesen Immobilien künftig festzuhalten.

Da der langfristigen Orientierung der Bestandshaltung ein zielorientierter Umgang mit den relevanten Akteuren zu Grunde liegt, sind im Bereich der strategischen Ausrichtung die Klumpenrisiken²¹⁷ von Bedeutung, die zum einen aus der Konzentration auf bestimmte Nutzergruppen und zum anderen aus der ausgeprägten regionalen Standortge-

217 Unter Klumpenrisiken versteht man die Häufung von gleichgelagerten Risiken, die dem Grundsatz der Risikostreuung widerspricht. Es handelt sich um Portfoliorisiken, die durch einen großen Anteil am Portfolio entstehen und in einem Vermögensgegenstand bzw. Gruppe von Gegenständen mit großer Abhängigkeit untereinander investiert sind. Durch Diversifikationsentscheidungen kann ein Klumpenrisiko verringert werden. Vgl. Rosenkranz, F./Miller-Behr, M., 2005, S. 28, 151, 302.

bundenheit resultieren. Bei dem zu analysierenden Wohnungsunternehmen ist der Immobilienbestand auf Wohnungen beschränkt und sämtliche Bestandsobjekte befinden sich unter Einhaltung des unternehmenspolitischen genossenschaftlichen Regionalprinzips in einer Stadt im Rhein-Main-Gebiet, woraus sich, aufgrund der Nutzerzusammensetzung von rund 91% sozialer Wohnungsbau, Klumpenrisiken durch Abhängigkeitsverhältnisse eröffnen können. In Analogie zu den Klumpenrisiken erwachsen Portfoliorisiken, die aus den Eigenschaften des Immobilienbestandes folgen, wodurch sich aufgrund der ertragsorientiert ausgerichteten Strategie gleichzeitig Vermarktungsrisiken entwickeln können. Da sich das Wohnungsunternehmen zunehmend am Markt im Wettbewerb mit anderen Wettbewerbern bewähren muss und unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungen auch das Wohnverhalten der Nutzer/Mieter prägen, ist dementsprechend das Wohnungsangebot marktgerecht weiterzuentwickeln zu dem Zweck, einen optimalen Zustand der Wohnraumversorgung zu erlangen. Es gilt ein Optimierungsproblem zu lösen, wobei der Fokus der Förderung auf qualitativen Aspekten liegt. So sind Erhaltung, Modernisierung, Instandsetzung und Anpassung an neue Standards als qualitative Komponente der Förderzweckerfüllung zu verstehen. Bei einer derartigen Konzeption ist das Optimum erreicht, indem die zukünftigen Nutzer/Mieter bereits in die Planungen der genannten Maßnahmen einbezogen werden. Um die hierfür erforderlichen Handlungen auch unter wirtschaftlichen Perspektiven ausreichend steuern zu können, sind jedoch weitere Kenntnisse zur Mitgliederstruktur erforderlich.

4.3.2 Interne (betriebliche) Risiken

4.3.2.1 Mitgliederstrukturrisiken

Nach der Doppelnatur der Wohnungsgenossenschaft als Personenvereinigung und Geschäftsbetrieb lässt sich die Unternehmensstruktur bzw. Unternehmensgröße primär durch den Wohnungs- und Mitgliederbestand bestimmen.²¹⁸ Im bisherigen Verlauf der Untersuchung wurde der Wohnungsbestand als wichtiges Strukturelement eingestuft und vorab behandelt, da nach wie vor die meisten Wohnungsgenossenschaften ihre

218 Vgl. Mändle, E., 2005, S. 31-34.

wichtigste Geschäftstätigkeit in der Zurverfügungstellung von preiswerten, sicheren, standortgünstigen und gut ausgestatteten Wohnungen ausgerichtet haben. Die Möglichkeit, die Kategorie der Mitglieder auf Bestand, Entwicklung und Struktur unter strategischen Perspektiven zu analysieren und zu bewerten, ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

Von 2.925 Wohnungsunternehmen, die zum 31.12.2006 unter dem Dach des Bundesverbandes deutscher Wohnungsunternehmen e. V. (GdW) zusammengeschlossen waren, stellen die Wohnungsgenossenschaften mit 1.896 Unternehmen die größte Gruppierung dar. Am 31.12.2006 wiesen diese Unternehmen fast 2,9 Millionen Mitglieder auf, die insgesamt rund 3,2 Milliarden Euro Genossenschaftsanteile als Geschäftsguthaben und einem Durchschnittskapital pro Mitglied von rund 1.180 Euro gezeichnet hatten. Zwischen 2000 und 2006 haben die Wohnungsgenossenschaften 251.661 Mitglieder verloren, das entspricht einem Rückgang von rund 8,4%. Trotz rückläufiger Mitgliederzahlen sind die Geschäftsguthaben der Mitglieder bis zum Jahre 2004 auf fast 3,3 Milliarden Euro kontinuierlich angestiegen, wobei sich gleichermaßen das durchschnittliche Geschäftsguthaben pro Mitglied auf 1.148 Euro herausgebildet hat.²¹⁹ Im Hinblick auf die in dieser Abhandlung zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft zeigt die nächstfolgende Abbildung 35 den Mitgliederbestand mit den Geschäftsguthaben der Mitglieder sowie dem durchschnittlichen Geschäftsguthaben pro Mitglied für die Jahre 2000 bis 2006.

219 Vgl. GdW, Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2007/2008, S. 102, 160

Jahr	Mitglieder- bestand am 31.12. ...	Verän- derung	Geschäftsgut- haben der Mit- glieder 31.12. ...	Verän- derung	Durchschnittli- ches Geschäfts- guthaben pro Mitglied 31.12. ...	Verän- derung
	Personen	%	Euro	%	Euro	%
2000	1.592		1.983.812		1.246	
2001	1.584	-0,5	2.010.604	+1,4	1.269	+1,9
2002	1.592	+0,5	2.051.640	+2,0	1.289	+1,6
2003	1.576	-1,0	2.091.410	+1,9	1.327	+2,9
2004	1.535	-2,6	2.096.330	+0,2	1.366	+2,9
2005	1.516	-1,2	2.159.675	+3,0	1.425	+4,3
2006	1.509	-0,5	2.178.945	+0,9	1.444	+1,3

Abb. 35: Geschäftsguthaben der Mitglieder des genossenschaftlichen Analyseunternehmens

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Darstellung folgt, dass der Mitgliederbestand des zu analysierenden Wohnungsunternehmens in den Jahren 2000 bis 2006 um insgesamt rund 5,2% abgenommen hat. Damit liegt die Verminderung deutlich unter dem bundesweiten rückläufigen Trend von rund 8,4%. Ungeachtet dieser Entwicklungstendenz haben sich die Geschäftsguthaben der Mitglieder im gleichen Zeitraum kontinuierlich um rund 9,8% auf 2.178.945 Mio. Euro zum 31.12.2006 vermehrt, wobei sich in gleicher Weise das durchschnittliche Geschäftsguthaben pro Mitglied um rund 15,9% von 1.246 Euro auf 1.444 Euro erhöht hat. Der durchgängig positive Verlauf der Geschäftsguthaben basiert auf einer höheren Zeichnungsbereitschaft der Mitglieder des Wohnungsunternehmens in Form freiwilliger Anteile, wofür eine satzungsgemäß festgesetzte Dividende in Höhe von 4% gewährt wird. Demzufolge hat die Wohnungsgenossenschaft, trotz der rückläufigen Mitgliederentwicklung, die Chance wahrgenommen, zusätzliches Eigenkapital zu generieren, womit sich unter anderem im Zeitraum 2000 bis 2006 die Eigenkapitalausstattung von 24,8% auf 32,9%, folglich um 8,1%, verbessert und sich aber auch die bisherigen Aktivitäten der Unternehmensleitung zur Mitgliederbindung stabilisiert haben. Die Abbildung 36 zeigt außerdem, dass mehr als die Hälfte der Genossenschaftsmitglieder über 1 bis 5 Geschäftsanteile und rund ein Drittel der Genossenschaftsmitglieder über 6 bis 10 Geschäftsanteile verfügen. Beide Gruppierungen verfügen über ein Geschäfts-

guthaben von insgesamt 48,3%. Durch ein Genossenschaftsmitglied (Kommune) werden mit 3.150 Geschäftsanteilen, etwa ein Drittel des Geschäftsguthabens, bereitgestellt. Im Jahr 2006 setzte sich das Geschäftsguthaben in Höhe von 2.178.945 Euro nach Anteilen, respektive nach Mitgliedern kategorisiert, folgendermaßen zusammen:

2006	Mitglieder		Anteile		Geschäftsguthaben	
Anteile	Anzahl	%	Anzahl	%	Euro	%
1-5	836	55,4	1.614	15,3	330.870	15,3
6-10	492	32,6	3.508	33,0	719.140	33,0
11-15	169	11,2	1.907	17,9	390.935	17,9
16-50	9	0,6	268	2,5	54.940	2,5
51-150	2	0,1	182	1,7	37.310	1,7
über 150	1	0,1	3.150	29,6	645.750	29,6
insgesamt	1.509	100,0	10.629	100,0	2.178.945	100,0

Abb. 36: Geschäftsguthaben des genossenschaftlichen Analyseunternehmens nach Anteilen und Mitgliedern

Quelle: Eigene Darstellung

Die Untersuchung quantitativer Komponenten der Mitgliederentwicklung von Wohnungsgenossenschaften ist insoweit von Bedeutung, dass Indikatoren in Form von Kennzahlen (z.B. Eigenkapitalquote) in das System der Bilanzanalyse integriert sind und nach den Bestimmungen des § 18 Kreditwesengesetz (KWG) vornehmlich im Rahmen des Ratings als substanzielles Element bei der Kreditentscheidung mitberücksichtigt werden. Allerdings liegen den Betrachtungen vergangenheitsbezogene Daten zugrunde, wodurch die Abbildung zukunftsorientierter Risikosituationen beeinträchtigt wird.

Ungeachtet dessen sind zahlreiche Wohnungsgenossenschaften in ihrer Mitgliederstruktur von der demographischen Entwicklung der Bevölkerung betroffen. Insbesondere für die Gestaltung der Förderungsleistungen spielt das Lebensalter der Mitglieder eine zentrale Rolle. In den letzten Jahrzehnten hat die Zahl älterer Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften zugenommen. Dies wird dadurch erkennbar, dass 51% der Mitglieder im Jahre 2002 über 50 Jahre waren. Die Wohnungsgenossenschaften versorgen somit in Deutschland ältere Haushalte mit Wohnraum und man kann unterstellen, dass die Zahl

der über 60-Jährigen künftig deutlich überrepräsentiert sein wird. Außerdem ergibt sich, dass etwa ein Viertel der Mitglieder der Altersgruppe unter 30 Jahren angehören und damit deutlich in der Minderzahl sind.²²⁰ Da die Nutzer/Mieter von Genossenschaftswohnungen dauerhaft und treu ihre Mitgliedschaft beibehalten sowie lange in ihren Wohnungen verbleiben, ergibt sich bei allen Wohnungsgenossenschaften generell das Problem der Überalterung der Mitglieder.²²¹ Daher gehört es zu den strategischen Aufgaben der Unternehmensleitung von Wohnungsgenossenschaften über unternehmenspolitische Maßnahmen einen Altersausgleich durch die Aufnahme neuer und jüngerer Mitglieder herbeizuführen, womit sich der Mitgliederbestand und die Geschäftsguthaben stabilisieren könnten.

Bei der zu beurteilenden Wohnungsgenossenschaft beläuft sich die Mitgliederanzahl zum 31.12.2006 auf insgesamt 1.509 Mitglieder, wovon mit 1.430 im Immobilienbestand wohnenden Mitgliedern ein Dauernutzungsvertrag abgeschlossen worden ist. Das genossenschaftliche Dauerwohnrecht, welches speziell für die Vermietungsgenossenschaften von Bedeutung ist, regelt den Anspruch der Nutzer/Mieter auf wohnliche Versorgung durch Gebrauch einer Genossenschaftswohnung für unbestimmte Zeit und impliziert außerdem die Anpassung der Wohnungen an die Bedürfnisse in jedem Lebensalter. Im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2006 hat sich das Durchschnittsalter der Genossenschaftsmitglieder von 52 Jahren auf 56 Jahre erhöht. Jedoch lassen diese Durchschnittswerte keinen Rückschluss auf die Altersstruktur der gesamten Bewohnerschaft zu, sodass es einer genaueren Mitgliederstrukturanalyse der Wohnungsgenossenschaft bedarf. Aufgrund der validen Daten zur Altersstruktur der Wohnungsgenossenschaft ergibt sich zum 31.12.2006 gemäß Abbildung 37 nachfolgend aufgeführte Gegebenheit:

220 Vgl. Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, 2004, S. 168-169.

221 Vgl. Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, 2004, S. 230.

Altersgruppe	Mitgliederanzahl Personen	Anzahl der Mitglieder%
unter 20 Jahre	3	0,2
20 bis unter 30 Jahre	94	6,6
30 bis unter 40 Jahre	177	12,4
40 bis unter 50 Jahre	249	17,4
50 bis unter 60 Jahre	254	17,8
60 bis unter 70 Jahre	295	20,6
70 bis unter 80 Jahre	252	17,6
über 80 Jahre	106	7,4
insgesamt	1.430	100,0

Abb. 37: Altersstruktur des genossenschaftlichen Analyseunternehmens 2006

Quelle: Eigene Darstellung

Die Übersicht belegt, dass zum Beobachtungszeitpunkt 31.12.2006 eine hohe Konzentration von insgesamt 45,6% im Altersbereich ab 60 Jahre vorhanden ist. Mit 17,8% erscheinen nach der Tabelle die Genossenschaftsmitglieder zwischen 50 und 60 Jahren, welche zusammen mit den Mitgliedern über 60 Jahren eine Quote von 63,4% erzielen und damit das Potenzial einer zunehmenden Überalterung wiedergeben. Der beträchtliche Altersanteil korrespondiert mit der nachhaltigen Mitgliedschaftsdauer, welche bei der Wohnungsgenossenschaft zum 31.12.2006 durchschnittlich fast 30 Jahre beträgt. Allerdings kommt es aufgrund von internen Wohnungswechseln sowie Wartezeiten ohne Wohnungsnutzung zu signifikanten Unterschieden zwischen durchschnittlicher Mitgliedschaftsdauer und Wohndauer in der jeweiligen Wohnung. Eine ergänzende Betrachtung ergibt, dass rund 38% der Genossenschaftsmitglieder länger als 20 Jahre und fast 20% der Genossenschaftsmitglieder länger als 30 Jahre dieselbe Wohnung nutzen. Dagegen wohnen 19,2% der Genossenschaftsmitglieder unter 40 Jahren und lediglich 6,8% unter 30 Jahren in den Quartieren des Wohnungsunternehmens.

Damit steht die Wohnungsgenossenschaft vor zwei strategischen Herausforderungen. Um weiterhin den satzungsgemäß auferlegten Förderzweck zu erfüllen, sind einesteils den älteren Genossenschaftsmitgliedern neben einem angemessenen bezahlbaren Wohnraum auch eine breite Palette von Dienstleistungen und Serviceangeboten zur Verfügung zu stellen und andererseits – mit Blick auf den in naher Zukunft anstehenden Generationswechsel – den jungen und neu gewinnenden Genossenschaftsmitgliedern inte-

ressante Produkte anzubieten. Angesichts dieses risikobehafteten Szenarios muss die Hauptzielsetzung sein, Leerstand infolge nicht nachfragegerechten Wohnraums zu vermeiden, woraus nachfolgende Doppelstrategie in der Struktur der Genossenschaftsmitglieder zu intendieren ist:

- Vorhandener, nicht seniorengerechter Wohnraum ist derart zu optimieren, dass er den Bedürfnissen der älter werdenden Nutzern/Mietern gerecht wird. Falls das Verfahren technisch sowie finanziell nicht praktikabel ist, sind reduzierte Maßnahmen anzuwenden (z.B. Dienstleistungen, Serviceleistungen), damit der Nutzer/Mieter nicht ausziehen muss, sondern in der Wohnung und angestammten Umgebung verbleiben kann. Die Dienstleistungspalette reicht dabei von Pflegediensten bei leichter Pflegebedürftigkeit, Hilfe bei der Besorgung von Gütern des täglichen Bedarfs, 24-Stunden-Notrufanlage bis hin zur Unterstützung bei logistischen Leistungen. Damit werden durch das Wohnungsunternehmen typische Förderleistungen an die Genossenschaftsmitglieder erbracht, die erheblich zur Wohnzufriedenheit in den Genossenschaftswohnungen beitragen.
- Wohnraum, der nicht optimiert werden kann, ist zielführend an jüngere Nutzer/Mieter zu vermieten, womöglich sind ältere Nutzer/Mieter in Wohnungen der Umgebung, die einen größeren Grad an Seniorengerechtigkeit aufweisen, umzuquartieren. Folglich reicht der Wohnungsversorgungsauftrag von der wohnlichen Versorgung von jungen Nutzern/Mietern bis hin zur bedarfsgerechten Wohnsicherung des hohen Lebensalters.
- Im Hinblick auf den Neu- oder Umbau einer Immobilie sind die zukünftigen Nutzer- bzw. Mieterbedürfnisse maßgeblich zu beachten. Für die jüngeren Genossenschaftsmitglieder bedeutet dies, dass unabhängig von den gesetzlichen Erfordernissen des § 554 a BGB die Immobilie im Bereich des Neubaus, bei flexibel zu gestaltendem Grundriss, barrierefrei (z.B. treppenlose Bebauung, seniorengerechte Bewegungsflächen, Einbau von Aufzügen, Komfort) zu errichten und auszustatten ist, damit diese auch in hohem Lebensalter bewohnt werden kann.
- Für den Bereich des vorhandenen Wohnungsbestandes gilt, unter ökonomischen Perspektiven, die Quartiere durch Modernisierung, Instandsetzung sowie Angleichung an neuartige Wohntrends (z.B. multimediale Ausstattung) in solchem Maß

zu optimieren, damit flächendeckende Leerstandssituationen und den sich daraus ergebenden Wohnumfeldbeeinträchtigungen mit einer einhergehenden Entwertung der Bestände, infolge der Entvölkerung des Wohnumfeldes, vermieden werden kann.

Um die Wohnkostenbelastung im Alter zu reduzieren, ergibt sich den Mitgliedern der zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft, neben dem bereits weiter oben besprochenen Erwerb freiwilliger Geschäftsanteile, die Gelegenheit, Mietvorauszahlungen zu leisten. Als Mietvorauszahlung wird nach § 547 Abs. 1 BGB jede Mieterleistung bezeichnet, die sich nach dem Inhalt der mietvertraglichen Vereinbarungen auf den Mietzins bezieht. Es handelt sich demnach um eine Gegenleistung des Mieters, die im Voraus und zwar vollständig oder teilweise für die Gebrauchsüberlassung einer Wohnung erbacht wird. Die Höhe der Mietvorauszahlung ist frei vereinbar und impliziert die Nettomiete, Umlagen sowie übrige Nebenkosten.²²² Bei Mietvorauszahlungen²²³ können sich aus Mitgliederperspektive mit der vorzeitigen Zurverfügungstellung des Mietzinses günstigere Nutzungsgebühren einstellen. Dabei wird die Nutzungsgebühr von Beginn an um den Betrag verringert, der einer marktüblichen Verzinsung für die Zurverfügungstellung des Kapitals entspricht. Des Weiteren sind die Mieter, die eine Mietvorauszahlung leisten, ebenso flexibel wie auch andere Mieter, denn die Rückzahlung des im Voraus gezahlten Betrages wird mit der Beendigung des Mietvertrages unverzüglich fällig. Für die Wohnungsgenossenschaft ergibt sich vorteilhaft, dass die Mitglieder stabilisierend an das Unternehmen gebunden werden, ohne dass die beabsichtigte Flexibilität entgleitet. Darüber hinaus erhält das Wohnungsunternehmen für einen Zeitraum, der sich aus der Höhe des vorausbezahlten Betrages und der vereinbarten Verrechnungshöhe ergibt, garantierte Mietzahlungen. Die gezahlten Beträge können im Unternehmen strategisch eingesetzt werden, woraus sich, unter Berücksichtigung der kurzfristigen Rückzahlungsmöglichkeit, Finanzierungsvorteile ergeben können.

Als Zukunftsperspektive und direkten Beitrag zur Altersvorsorge ergibt sich für den Nutzer/Mieter bzw. dem Genossenschaftsmitglied zur finanziellen Absicherung überdies die Möglichkeit, während der Erwerbsphase nach Wunsch und individueller Le-

222 Vgl. Schmidt-Futterer, 2007, § 547 BGB, Rdnr. 13, S. 831.

223 Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung/Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 2007, Heft 125, S.129-131.

benslage einmalig oder im Rahmen eines Einzahlungsplanes wiederkehrend zusätzliche Geschäftsanteile gemäß § 7a Abs. 1 GenG zu zeichnen, welche dann im Alter sukzessiv gekündigt (§§ 65 Abs. 2; 67 b GenG) und inklusive der auf das Geschäftsguthaben bzw. dem Kapitalstock zugeschriebenen Dividendenzahlungen (§ 19 Abs. 1 Satz 3 GenG) nebst eventueller Verzinsungen (§ 21a Abs. 1 GenG) in der Auszahlungsphase zur Reduzierung der Wohnkostenbelastung frei gestaltbar verwendet werden können. Sofern ein Genossenschaftsmitglied vor Erreichen des Endes der Rückzahlungsphase verstirbt, fällt das verbleibende Geschäftsguthaben den Erben zu; lebt es hingegen über das Ende der Rückzahlungsphase hinaus, kann nach dem Verzehr des Geschäftsguthabens keine weitere Wohnkostenreduzierung mehr gewährt werden. Auf Basis dieser Beschreibung wird in diesem Zusammenhang nachstehend eine vereinfachte selbst konstruierte Modellrechnung dargestellt, welche die relevanten quantitativen Einflussgrößen berücksichtigt und die sich daraus ergebenden monetären Konsequenzen aufzeigen.

Zu diesem Zweck werden nach den hypothetischen Modellberechnungen gemäß Abbildung 38 konstante Einzahlungen von 600,00 € p. a. zu Beginn der Betrachtungsperiode unterstellt, die ein Genossenschaftsmitglied des Wohnungsunternehmens ab einem Lebensalter von 35 Jahren leistet und dabei versucht, eine kontinuierliche Altersvorsorge von 30 Jahren aufzubauen. Die Einzahlungen werden in neue, satzungsgemäß definierte Geschäftsanteile umgewandelt und mit einer garantierten Dividende in Höhe von 4% versehen. Auf diese Weise wächst der Kapitalstock jährlich durch Multiplikation des Zeitwertes der Zahlung mit dem Aufzinsungsfaktor²²⁴ an und ergibt nach 30 Jahren, d.h. im 65. Lebensjahr, ein Bruttoendvermögen von 33.050,96 €. Mit Einbeziehung einer Abgeltungssteuer in Höhe von 25% und dem darauf entfallenden Solidaritätszuschlag von 5,5% (insgesamt: 26,375%) resultiert ein Nettoendvermögen in Höhe von 27.692,27 €. Während der Auszahlungsphase werden dem schrumpfenden Kapitalstock weiterhin Dividenden- bzw. Zinszahlungen gutgeschrieben, womit der angesparte Nettoendbetrag bei einer Entnahme von 1.800,00 € jährlich/150,00 € monatlich in der Auszahlungsphase ca. 20 Jahre zur Wohnkostenreduzierung überlassen werden kann. Damit wäre das Nettoendvermögen, welches im Lebensalter von 65 Jahren zur Verfügung stand – unbeachtet weiterer steuerrechtlicher Perspektiven – vollständig aufgebraucht und nach dem Modell müsste das Genossenschaftsmitglied gemäß Abbildung 38 nach

224 Aufzinsungsfaktor (q^n) = 1,04 bei einem Zinssatz von 4%.

20 Jahren, folglich ab dem 85. Lebensjahr, die Miete wieder in voller Höhe begleichen. Bei einem vorzeitigen Ableben des Genossenschaftsmitglieds, z.B. im 75. Lebensjahr und demzufolge im zehnten Jahr der Rückzahlphase, beträgt das Nettoendvermögen 17.176,07 €, das von den Hinterbliebenen nach individuellen Bedürfnissen der Versorgung weiterhin genutzt werden kann. Durchaus können die zusätzlich angesparten Geschäftsanteile entsprechend den satzungsgemäßen Regelungen gekündigt und ausbezahlt werden.

Betrag	600,00		Angesparter Betrag	27692,27
Zinssatz	4,000		Entnahme pro Jahr	1800
Startbetrag	-600,00			
Besteuerung	26,375			
Ansparphase			Auszahlphase	
Jahr	Brutto	Netto	Brutto	Netto
1	0,00	0,00	27692,27	27692,27
2	624,00	617,67	26927,96	26654,80
3	1272,96	1253,53	26133,08	25586,77
4	1947,88	1908,12	25306,40	24487,29
5	2649,79	2581,98	24446,66	23355,43
6	3379,79	3275,69	23552,52	22190,24
7	4138,98	3989,83	22622,63	20990,73
8	4928,54	4725,00	21655,53	19755,90
9	5749,68	5481,82	20649,75	18484,70
10	6603,66	6260,93	19603,74	17176,07
11	7491,81	7062,99	18515,89	15828,89
12	8415,48	7888,66	17384,53	14442,04
13	9376,10	8738,65	16207,91	13014,35
14	10375,15	9613,67	14984,22	11544,61
15	11414,15	10514,47	13711,59	10031,59
16	12494,72	11441,79	12388,06	8474,01
17	13618,51	12396,42	11011,58	6870,56
18	14787,25	13379,16	9580,04	5219,89
19	16002,74	14390,85	8091,24	3520,60
20	17266,85	15432,33	6542,89	1771,28
21	18581,52	16504,48	4932,61	-29,57
22	19948,78	17608,21	3257,92	-1883,45
23	21370,73	18744,44	1516,23	-3791,93
24	22849,56	19914,13	-295,12	-5756,61
25	24387,54	21118,28	-2178,92	-7779,15
26	25987,05	22357,88	-4138,08	-9861,26
27	27650,53	23633,99	-6175,60	-12004,68
28	29380,55	24947,68	-8294,63	-14211,23
29	31179,77	26300,06	-10498,41	-16482,76
30	33050,96	27692,27	-12790,35	-18821,19

Abb. 38: Förderung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen durch das Analyseunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

In der besprochenen Variante wurde mithilfe der Vorgabe der Rückzahlungsdauer von einer schrittweisen Auflösung des Kapitalstocks im Alter und der Verrechnung mit den Wohnkosten ausgegangen. Um der Unsicherheit entgegenzuwirken, bei Erreichen eines hohen Lebensalters wieder die volle Miete zahlen zu müssen, wurde bei der Wahl der rund 20-jährigen Rückzahlphase eine längerfristige Lebenserwartung angenommen. Überdies kann die Wohnungsgenossenschaft den Genossenschaftsmitgliedern individuelle Berechnungsvarianten mit alternativen Lösungen anbieten, welche im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht miteinbezogen werden.

Da eine höhere Zeichnungsbereitschaft der Genossenschaftsmitglieder des zu analysierenden Wohnungsunternehmens nachweislich vorhanden ist, kann das Modell, unter Beachtung der gesetzes- und satzungsgemäß verankerten Regelungen den Genossenschaftsmitgliedern präferiert werden, wobei die Attraktivität dieses Produktes vor allem von den heterogenen und individuellen Anlegerdaten (z.B. Anlagevolumen, Zeithorizonte, Einkommen oder Familienstruktur) und den zu erwartenden Konditionen (z.B. Höhe der Dividende, Verzinsung) sowie verfügbarer Anlagealternativen abhängig ist. Für das Genossenschaftsmitglied ist der Erwerb zusätzlicher Genossenschaftsanteile, aufgrund der flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten, vielen anderen Zukunftsvorsorgemodellen deutlich überlegen. So ist beispielsweise eine vorzeitige Kündigung einer Kapitallebensversicherung in der Regel mit empfindlichen finanziellen Verlusten verbunden. Dagegen kann bei der Anlage in Geschäftsanteilen im Rahmen der gesetzlichen bzw. satzungsgemäßen Kündigungsfristen jederzeit über Auszahlungszeitpunkt oder -modus entschieden werden. Außerdem kann das Genossenschaftsmitglied problemlos die volle Sicherheit des genossenschaftlichen Wohnens in Anspruch nehmen, ohne hieran fest gebunden zu sein. Ein weiterer vertrauensfördernder Aspekt ergibt sich für das Genossenschaftsmitglied durch eine langjährige Mitgliedschaft bzw. ein langjähriges Nutzungsverhältnis, zumal die Wohnungsgenossenschaft als Anbieter seit vielen Jahren anerkannt ist und ihre Ansprechpartner unmittelbar vor Ort präsent sind. Mit diesem Angebot kann die Wohnungsgenossenschaft ihren Genossenschaftsmitgliedern eine zusätzliche Leistung und damit im Rahmen der satzungsgemäßen Förderzweckerfüllung einen nachhaltigen Mehrwert bereitstellen, womit die langfristige Mitgliederbindung gefestigt wird. Auf diese Weise wird die Wohnungsgenossenschaft für ihre Mitglieder attraktiver und nach außen, beim Akquirieren um die immer wichtiger werdenden neuen

Genossenschaftsmitglieder, zunehmend wettbewerbsfähiger. Ein kardinaler Effekt besteht auch darin, dass die Zeichnung zusätzlicher Geschäftsanteile die Eigenkapitalausstattung der Wohnungsgenossenschaft stärkt, sodass die wachsende Kapitalbasis zur Finanzierung von Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen genutzt werden kann. Durch die breitere Eigenkapitalbasis eröffnet sich für die Wohnungsgenossenschaft bei Finanzierungsinstituten ein günstigeres Rating mit verbesserten Konditionen für das in Anspruch genommene sowie im Bedarfsfall ergänzend benötigte Fremdkapital. Ab dem Zeitpunkt der Rückzahlphase verringern sich durch die Verrechnung der Geschäftsanteile und den Nutzungsgebühren die Mieteinzahlungen sowie die Geschäftsguthaben respektive die Eigenkapitalbasis der Wohnungsgenossenschaft, sodass ab diesem Moment in erster Linie kontinuierlich weitere Anleger akquiriert werden müssen.

Eine Alternative sowie eine sinnvolle Ergänzung der Angebotspalette einer Wohnungsgenossenschaft kann das Dauerwohnrecht darstellen. Allerdings verdeutlicht die vergleichsweise geringe Verbreitung von Dauerwohnrechten, dass es sich diesbezüglich eher um ein „Nischenprodukt“ handelt. Das Dauerwohnrecht ist ein dingliches Recht am Grundstück, das die ausschließliche Befugnis zur Nutzung bestimmter Räume in dem auf dem Grundstück errichteten oder zu errichtenden Gebäude oder auch des ganzen Gebäudes gewährt. Der Inhalt des Dauerwohnrechts wird bestimmt durch die gesetzliche Regelung in den §§ 31 bis 42 WEG und durch Vereinbarung der Beteiligten. Das Dauerwohnrecht kann als befristetes („schuldrechtsähnlich“) oder unbefristetes („eigentumsähnlich“) Recht ausgestaltet werden.²²⁵ Das unbefristete Dauerwohnrecht gilt als eigentumsähnlich, zumal der Dauerwohnberechtigte wirtschaftlich einem Wohnungseigentümer gleichgestellt ist. Demgegenüber steht beim befristeten Dauerwohnrecht, das für eine bestimmte Zeitdauer oder auf Lebenszeit eingeräumt wird, die Ersparnis von Aufwendungen im Vordergrund.

Für die zu analysierende Wohnungsgenossenschaft kann das Dauerwohnrecht ein Erfolg versprechendes Finanzierungsinstrument darstellen, da durch den Verkauf von Dauerwohnrechten ein erheblicher Liquiditätszufluss ermöglicht wird und dabei möglicherweise stille Reserven realisiert werden. Da die ausschließliche Befugnis zur Nutzung

²²⁵ Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 2007, Heft 125, S. 107; Döhring, Chr., 1997, S. 218-219.

einer Wohnung gewährt wird und das genossenschaftliche Grundeigentum erhalten bleibt, ist damit kein Substanzverlust verbunden. Unter diesem Aspekt hat die Wohnungsgenossenschaft die Chance, die liquiden Mittel in die Weiterentwicklung des Unternehmens zu investieren, sodass dieses Finanzierungsinstrument wiederum einer verbesserten Mitgliederförderung, dem „Member-Value“, zugutekommt. Dies kann beispielsweise durch Investitionen in den genossenschaftlichen Wohnungsbestand geschehen, mit deren Hilfe der Wohnungsbestand durch Modernisierung an den Markt angepasst und die Marktposition des Wohnungsunternehmens verbessert und das Leerstandsrisiko ausgeschaltet wird. Der Liquiditätszufluss verbessert ceteris paribus die Cashflow-Situation des Unternehmens und eröffnet zudem Möglichkeiten für eventuelle Neubautätigkeit. Der Verkauf von Dauerwohnrechten kann für etliche Wohnungsgenossenschaften die einzige Möglichkeit darstellen, zusätzliches Kapital zu generieren, um Modernisierungs- bzw. Neubauprojekte mit einer Verringerung der Mitgliederfluktuation zu realisieren, womit für verschiedene Zielgruppen der Förderzweck um weitere Angebote (z.B. Service des Wohnens, genossenschaftliche Altersvorsorge), wie bereits dargestellt, erweitert werden kann. Jedoch darf das Dauerwohnrecht nach WEG nicht mit dem schuldrechtlichen Dauernutzungsrecht des Mitglieds einer Wohnungsgenossenschaft verwechselt werden. Das Dauerwohnrecht unterscheidet sich vom genossenschaftlichen Dauernutzungsrecht dadurch, dass es dingliche Wirkung entfaltet, wodurch für den Dauerwohnberechtigten eine eigentümerähnliche Stellung entsteht, welche nicht gekündigt werden kann. Dagegen ist das Verhältnis zwischen einer Genossenschaft und ihren Mitgliedern durch den Förderzweck gekennzeichnet,²²⁶ der bei der zu behandelnden Wohnungsgenossenschaft darin besteht, die Mitglieder satzungskonform mit preiswertem, sicherem und sozial verantwortlichem Wohnraum zu versorgen. Das Nutzungsverhältnis ist dabei dergestalt mit dem Mitgliedschaftsverhältnis verknüpft, dass ordentliche Kündigungen grundsätzlich für die Dauer der Mitgliedschaft aufgrund der Satzung ausgeschlossen sind, losgelöst davon, ob das Nutzungsrecht durch Satzung oder schuldrechtlichen Vertrag eingeräumt wurde.²²⁷ Damit ist das Nutzungsverhältnis so lange unkündbar, als der Bewohner Genossenschaftsmitglied ist. Folglich besitzen die Genossenschaftsmitglieder in Bezug auf die Kündigungsmöglichkeit eine

226 Vgl. Jeschke, G., 1997, S. 362-363.

227 Vgl. Beuthien, V., 2000, S. 43-47.

stärkere Stellung, als sie ein gewöhnlicher Mieter kraft Gesetzes aufweisen kann. Durch die eigentümerähnliche Stellung des Dauerwohnberechtigten wird die Attraktivität des Dauerwohnrechts weiter gesteigert, indem es beispielsweise zur Altersvorsorge dient und eine Kündigung zu eliminieren ist.

Indessen kann der überwiegende Anteil der Mitglieder der zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft aufgrund ihrer persönlichen Einkommenssituation ein Dauerwohnrecht zumindest aus eigenen Mitteln nicht erwerben, womit die Finanzierung des Dauerwohnrechts durch den Einsatz von Fremdkapital sicherzustellen ist. Da das Dauerwohnrecht sich als ein Rechtsinstrument darstellt, welches vielen Kreditinstituten überdies nicht vertraut ist, ergibt sich für die Wohnungsgenossenschaft ein relativ hoher Erklärungsbedarf mit beachtlichem Informations- und Betreuungsaufwand sowie einem intensivierten Vermarktungsrisiko. Gleichmaßen kann der Wohnungsgenossenschaft zum Untersuchungszeitpunkt nicht empfohlen werden, durch die Emission von Genussscheinen bzw. Inhaberschuldverschreibungen, zusätzliches Kapital zu generieren, zumal das Unternehmen nicht über die notwendige wirtschaftliche Größe verfügt und die Ausgabe der Wertpapiere mit erheblichem Aufwand verbunden ist, sodass eine detaillierte Darlegung im weiteren Verlauf der Abhandlung ausgegrenzt wird.

Eine Möglichkeit, die strategisch belangvollen Informationen, im Gegensatz zu der nach § 44 GenG jährlich einzuberufenden Mitgliederversammlung oder der regelmäßigen Abwicklung von Sprechstunden, zu erlangen, ist bei Wohnungsgenossenschaften die Durchführung von Mitgliederbefragungen.²²⁸ Die Mitgliederbefragung ist eine vermehrt angewandte Methode der Informationsgewinnung, wobei üblicherweise zur Konzeption und Durchführung ein externes Unternehmen oder Institut beauftragt wird. Mitgliederbefragungen bieten der Unternehmensleitung zusätzlich die Möglichkeit, frühzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu werden, da auf dieser Ebene die Interessen und Ziele der Genossenschaftsmitglieder den zentralen Ausgangspunkt darstellen und im Ergebnis den Zufriedenheitsgrad über die Leistungsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft – Wohnsituation, Kommunikation, Dienstleistungen und Zukunftsfähigkeit – abbilden. Ob es einer Wohnungsgenossenschaft gelungen ist, die Mitglieder über ihr Leistungsangebot zufriedenzustellen, kann indirekt an deren Verhalten abgelesen werden. Dies findet vernehmlich seinen Niederschlag in der Inanspruchnahme genossenschaftlicher

228 Vgl. Mändle, M., 2003, S. 193-196.

Leistungen, in der numerischen und qualitativen Entwicklung des Mitgliederbestandes, aber auch in deren Beanstandungen. Die Leistungsbefunde sind durch ein strategisch ausgerichtetes Portfoliokonzept schriftlich zu dokumentieren und anhand interner und externer Benchmarkergebnisse kontinuierlich zu überprüfen. Die Chance, mit Unterstützung von Portfoliokonzepten den Mitgliederbestand von Wohnungsgenossenschaften zu erfassen, zu untersuchen und zu evaluieren, darüber hinaus unter strategischem Blick in gleicher Weise den Wohnungsbestand zu beleuchten und beide Bereiche integriert zusammenzufassen, bringt das Portfoliomanagement zu einem unverzichtbaren Instrument proaktiver und umfassender Unternehmensführung in Wohnungsgenossenschaften. Jedoch sei betont, dass das Erfolgsinstrument der Befragung aus Wettbewerbsgründen ein unverzichtbar flankierendes, auf empirische Daten beruhendes Konzept ist, das zur Risikoklassifizierung und Risikobewertung beitragen kann. Dennoch wird mit diesem „mitgliederorientierten Marketing“²²⁹ das Hauptziel einer jeden Wohnungsgenossenschaft erfüllt, indem der satzungsgemäße Förderzweck eingehalten und mithin „Member-Value“ und zwar nachhaltige konsistente Werte für die Genossenschaftsmitglieder durch Kooperation gebildet werden.

4.3.2.2 Personalrisiken

In jedem Unternehmen stellt der Personalbereich einen bedeutsamen Schlüsselfaktor dar. Trotz der Tatsache, dass nahezu alle Risiken im Unternehmen durch Menschen verursacht werden, sollen finanzielle Risiken ausgeklammert sein, die durch Gesetzesverstöße auf das Unternehmen zukommen können, seien diese Verfehlungen in Unwissenheit, Nachlässigkeit, Arbeitsfehlern oder betrügerischer Machenschaften begründet. Es würde auch den Rahmen sprengen, sollte an dieser Stelle ausführlich über Risiken im Personalbereich in allen Einzelheiten eingegangen werden. Aus diesem Grund sollen hier lediglich die relevanten Risikofelder angesprochen werden, welche dem Unternehmen, unabhängig von der Organisationsform, wirtschaftliche Schwierigkeiten bereiten und sich wie folgt ergeben können:²³⁰

229 Vgl. Münkner, H.-H./Ringle, G., 2008, S. 121-129.

230 Vgl. Brand-Noé, Chr., Interne Revision 6/1999, S. 314-316.

- *Personalüberhang*
 Personalüberhänge bauen sich meist langfristig und schleichend auf und stellen eine Kostenbelastung für ein Unternehmen dar. Aufgrund des deutschen Arbeitsschutzes gibt es wenig Alternativen, Personal kurzfristig und ohne zusätzliche Kosten abzubauen. Grundsätzlich sind mit Imageschäden und Reputationsverlusten zu rechnen, falls Personalabbau in größerem Umfang durchgeführt werden muss.
- *Personalmangel*
 Unterkapazitäten können kurzfristig nur in eingeschränktem Umfang durch Mehrarbeit bzw. Überstunden ausgeglichen werden und hat Auswirkungen auf die Qualität und Flexibilität des betrieblichen Leistungspotenzials. Personalmangel führt langfristig grundsätzlich zu Leistungsverzögerungen und zum Anstieg der Fehlerquoten.
- *Personelle Überalterung*
 Gefahren können entstehen, wenn in einem relativ kurzen Zeitraum eine größere Anzahl von Mitarbeitern, insbesondere in Führungs- oder Schlüsselbereichen, aus Alters- oder Gesundheitsgründen aus dem Unternehmen ausscheiden. Dies führt zu einem empfindlichen Verlust von betriebsspezifischem Humankapital, der kurzfristig nicht kompensiert werden kann, demzufolge Leistungsstörungen und Informationsverluste häufige Folgen sind.
- *Qualifizierung und Personalentwicklung*
 Unzulänglich qualifiziertes und entwickeltes Personal kann zu irreparablen Schäden im Unternehmen führen. Durch „veraltetes Wissen“ und ohne leistungsfähigen Nachwuchs sinken Ertragskraft und Konkurrenzfähigkeit. Nur über längere Zeiträume und mit hohem Aufwand sind Defizite des branchenspezifischen Know-hows über längere Zeiträume zu kompensieren. Falls das Unternehmen in eine Krise gerät, ist die Krisenreaktionsfähigkeit dadurch zusätzlich geschwächt. Nachhaltig qualifiziertes Personal hat eine wesentlich bessere Außenoption. Um die aufgrund ihrer Qualifikation interessanteren Belegschaftsmitglieder nicht zu verlieren, müssen zusätzliche Anreize kreiert werden.

In diesen Bereichen können Risiken quantitativer als auch qualitativer Art auftreten.²³¹ Zu den Risiken quantitativer Art (Personalmangel, Personalüberhang, Personalstruktur) sind die Indikatoren einfacher zu erfassen und zu bewerten. Es ist relativ unproblematisch festzustellen, dass beispielsweise zu wenig oder zu viel Personal zur Verfügung steht, wobei es schwieriger ist, Überkapazitäten auszumachen, weil die betroffenen Verantwortlichen selten die Reduzierung des Personals anmahnen und innerbetrieblich gut vermittelbare Personen zur Verfügung stellen. Jedoch kann, aufgrund der gesetzlichen Lage und der Rechtsprechung, der Abbau von Personalüberhängen mit hohen finanziellen Auswirkungen für das Unternehmen verbunden sein. Hingegen sind die Risiken qualitativer Art wesentlich kritischer zu beurteilen. Die qualitativen Risiken sind insofern entscheidend, da diese langfristig über den Fortbestand des Unternehmens bestimmen und damit problematisch zu quantifizieren sind. Den Ausgangspunkt bilden die Unternehmenskultur bzw. -ethik, das Führungsverhalten der Unternehmensleitung und die Bereitschaft zu deren Anpassung bzw. Weiterentwicklung. Dabei können die qualitativen Risiken z.B. folgende Komplikationen auslösen:

- Verlust an interner Qualifikation
- Innovations- und Anpassungsfähigkeitsverluste
- Verlust von qualifiziertem Personal
- Verlust der Qualitäts- und Preisführerschaft
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen

Erwartungsgemäß können die aufgeworfenen Risikofelder nicht alle Risiken erschöpfend erfassen. Auch bislang eher vernachlässigte Risiken, wie z.B. die Reputation eines Unternehmens sind von grundlegender Bedeutung und haben weitreichende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und das Ergebnis von Unternehmen mit teilweise existenzbedrohendem Charakter. Das Management dieser Risiken fällt häufig in den Verantwortungsbereich von verschiedenen Personen eines Unternehmens, wodurch viele Koordinierungsprobleme entstehen können.²³²

231 Vgl. Brand-Noé, Chr., Interne Revision 6/1999, S. 317-319

232 Vgl. Kobi, J.-M., 2002, S. 13-16.

4.3.2.3 Management- und Organisationsrisiken

Unternehmerisches Fehlverhalten, vorsätzliche Betrugsabsicht oder unzureichende Marktkenntnisse eines Marktpartners stellen weitere Gefahrenmomente dar und lassen sich zunächst am beschäftigten Personal festmachen. Hierzu zählen die Akteure aus den einzelnen Funktionsbereichen, deren mangelnde Qualifikation, deliktische Handlungen oder fehlende Motivation massive Gefährdungen hervorrufen können. Darüber hinaus kann das Management durch unzureichend definierte Ziele, bedingt fundierte Problemanalysen und Alternativensuche, ungenügende Vermittlung der Unternehmenskultur und unzeitgemäßen Führungsstil erhebliche Risiken auslösen.²³³

Innerhalb der Management- und Organisationsrisiken nimmt die Kategorie der Reputationsrisiken einen tendenziell steigenden und nicht zu vernachlässigenden Stellenwert ein. Das häufig und ebenso unterschätzte Schadenpotenzial dieser Risikokategorie begründet, inwiefern eine Kapitalunterlegung anzustreben ist, damit die Erhaltung der Unternehmensreputation in den Fokus der oft nur am kurzfristigen Erfolg interessierten Entscheider aufrückt. Die Reputationsrisiken bzw. Reputationschancen entstehen durch Abweichungen zwischen Erwartung und tatsächlich wahrgenommener Interaktion zwischen Unternehmen und Geschäftsinteressenten. Ein Reputationsrisiko oder eine Reputationschance tritt ein, falls die Wahrnehmung von der Erwartung negativ anderenfalls positiv abweicht. Dies bedeutet, dass jede Interaktion mit einem Stakeholder ein Reputationsrisiko respektive eine Reputationschance beinhaltet, wodurch sich mittelbare oder unmittelbare Folgen anderer Risikoarten wie z.B. Liquiditäts-, Ertrags-, Kredit-, Markt- und operationelle Risiken bzw. Chancen ergeben können.

Allgemein wird unter dem Begriff der Reputation das „Ansehen“, der „Ruf“ eines Unternehmens oder einer Person in der Öffentlichkeit verstanden, wobei in funktionale und soziale Reputation unterschieden wird. Durch das Erfüllen von ökonomisch definierten Erwartungshaltungen ergibt sich die funktionale Reputation. Das Entscheidungskriterium funktionaler Reputation ist infolgedessen die Kompetenz eines Akteurs. Demgegenüber fokussiert die soziale Kompetenz, womit diese Erwartungen (Vertrauen, Integrität) erfüllt werden – ihr Kriterium ist die Integrität. Soziale und funktionale Reputation sind

233 Vgl. Diederichs, M., 2010, S. 103.

untrennbar miteinander verbunden und aufeinander angewiesen.²³⁴ Auf diese Weise versetzt erst funktionale Reputation Unternehmen in die Lage, Ressourcen für gesellschaftliches Engagement freizusetzen und entgegengesetzt wird gesellschaftliches Engagement als Indiz für performante Unternehmen gewertet. Beide Reputationsformen verbindet nicht nur das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis, sondern auch ihre positiven ökonomischen Auswirkungen, welche sich als Transaktionskostenminimierungen beschreiben lassen. Damit verfügen reputierte Unternehmen über ein vergleichsweise größeres Gewinnpotenzial, zumal sich die Suchkosten für Kunden, Partnerunternehmen, Handwerker und Dienstleister reduzieren und Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Zusätzlich ermöglicht dieser Vertrauen bildende Aspekt der Reputation die Reduktion der Kontrollkosten, zumal gegenüber den integren Partnern der kostenintensive Zugang permanenter Erfolgskontrollen entfällt. Neben diesen Vorteilen der Kostenminimierung treten erhebliche Ertragspotenziale, da der Handlungsspielraum der Akteure erweitert und der Markenwert des Unternehmens gesteigert wird. Vielmals reagieren die Unternehmen auf die Situation, nachdem die von den Medien beeinflusste Öffentlichkeit mit wachsender Tendenz durch Berichte über Bilanzskandale, Betrug und Bestechung, mangelhafte Corporate Governance, enttäuschte Erwartungen, Gewinnwarnung sowie fehlender Prognosen detailliert informiert werden. Diese Tendenz, in Verbindung mit der schnellen Verbreitung der Information durch die Nutzung des Internets, E-Mail, Blogs, Instant Messaging und anderen internetgestützten Kommunikationsformen, hat die Bedeutung der Reputation drastisch erhöht. Es ist deshalb vorteilhaft, das Management von Reputationsrisiken sowohl methodisch als auch organisatorisch auf den Grundlagen des operationellen Risikomanagements zu entwickeln. Zentral ist dabei die Sicherstellung einer frühestmöglichen Identifikation von reputationswirksamen Themen, da lediglich rechtzeitig informierte Unternehmen in entstehenden Krisen kurzerhand agieren und die Berichterstattung aktiv steuern können. In diesem Zusammenhang ist bei der in dieser Abhandlung zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft im Jahre 2007, im Rahmen einer internen Unternehmensanalyse, eine Mitgliederbefragung durchgeführt worden.

Hierbei ergab sich in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und einer Rücklaufquote von rund 16% eine Gesamtbenotung mit 2,14. Über die Zufriedenheit

234 Vgl. Pontzen, H./Romeike, F., Risk, Compliance + Audit 1/2009, S. 12-13.

sowie Erwartungshaltung an das Unternehmen äußerten sich die Genossenschaftsmitglieder über Wohnsituation (65,3%), Kommunikation (72,3%), Dienstleistungen (56,1%) und Dividendenzahlung (72,7%) zustimmend. Auf einer Skala von 5 (= voll und ganz zutreffend) bis 1 (= überhaupt nicht zutreffend) indizieren die Ergebnisse in den nachfolgenden Abbildungen 39 (Reputationsniveau) und 40 (Zufriedenheitsniveau), dass die Wohnungsgenossenschaft in ihrem Image bzw. Außenwirkung ein hohes Reputationsniveau aufweisen kann und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mit einem Zufriedenheitsindex von 73,1% sowie einem Mittelwert von 3,92 bewertet wird. Mit dieser Vorgehensweise kann die Wohnungsgenossenschaft ihre eigene Marke aufbauen und ihre Spezifität in den Vordergrund stellen. Der Prozess sollte in zeitlichen Abständen wiederholt, institutionalisiert und fortlaufend kontrolliert werden. Damit wird der Unternehmenswert geschützt und eine verantwortungsbewusste Unternehmenskultur reflektiert.

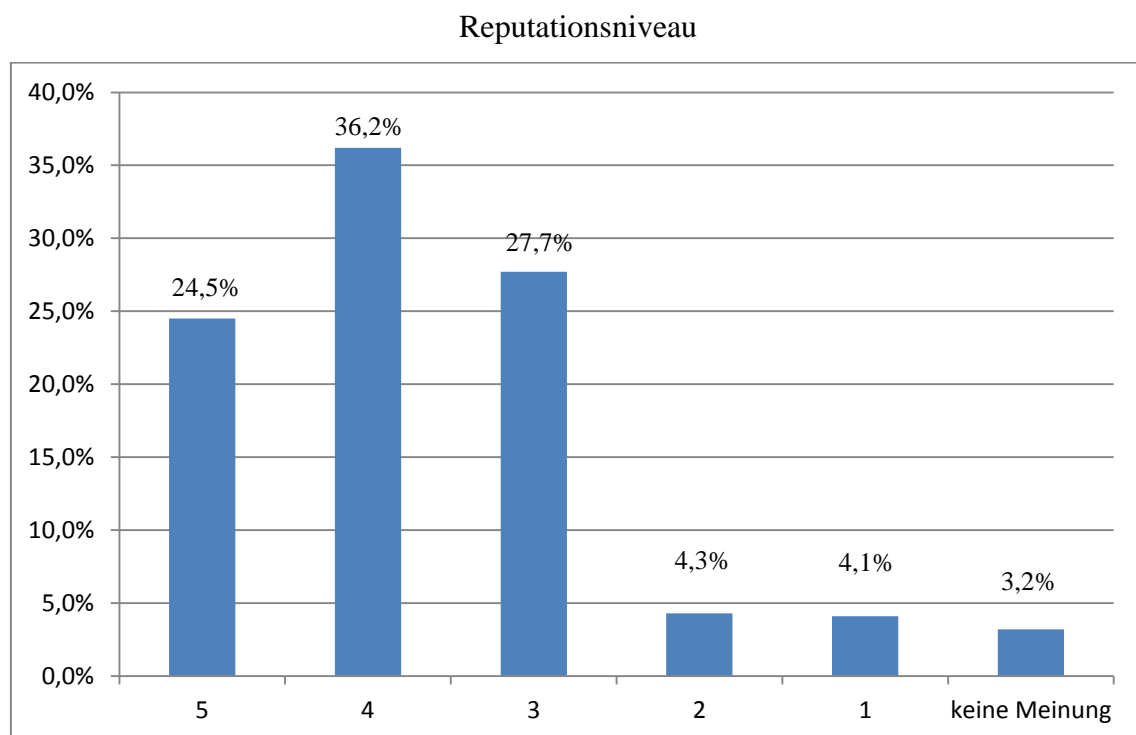


Abb. 39: Image des Analyseunternehmens 2007

Quelle: Analyseunternehmen: Auszug der Befragung zur Mitgliederorientierung 2007

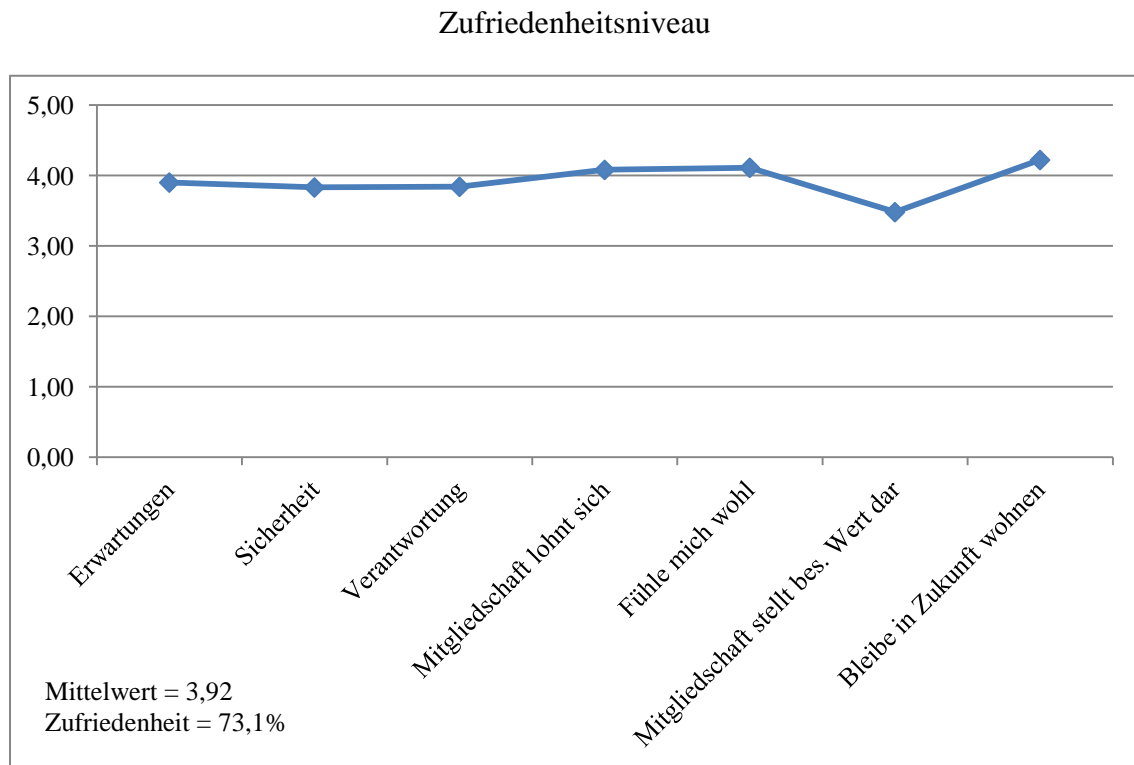


Abb. 40: Zufriedenheitsindex des Analyseunternehmens 2007

Quelle: Analyseunternehmen: Auszug der Befragung zur Mitgliederorientierung 2007

Der Aufbau eines Zufriedenheits- bzw. Reputationsindexes kann anhand eines Fishbeinindex²³⁵ veranschaulicht werden. Das Wissen und Bewerten der Risiken mit dem Fishbein-Modell bietet einem Unternehmen einen praxisorientierten Ansatz für die Steuerung der Reputationsrisiken. Beim Fishbein-Modell ergibt sich die Gesamteinstellung aus der Summe mehrerer Teilleistungen (Eindruckswerte), die durch multiplikative Verknüpfung von kognitiven (= Wissen) und affektiven (= Bewertung) Komponenten gebildet werden. Zur Errechnung eines Eindruckswertes wird die subjektive Einschätzung einer Auskunftsperson über das Zutreffen der Existenz der betreffenden Eigenschaft beurteilt und mithilfe der Bewertung dieser Eigenschaft (z.B. Eigenschaft A x Bewertung der Eigenschaft A = Eindruckswert A) multipliziert. Die Summe aller Eindruckswerte ergibt einen individuellen Einstellungswert zum Unternehmensgegenstand.

235 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P., 2004, S. 86.

Anhand des Fishbein-Modells kann ein Reputationsindex (RJ_t) zum Zeitpunkt t exemplarisch wie folgt formalisiert werden:

$$RJ_t = \sum_{i=1}^l X_{it} \beta_i$$

wobei X_{it} die einzelnen Indikatoren, mit β_i deren Gewichtungen, mit $i = 1, \dots, l$ die Indizierung der Indikatoren und mit t der Zeitpunkt der Gewichtung gekennzeichnet wird. Der Aufbau eines Systems zur Messung von Reputationsrisiken ist als ein kontinuierlicher Prozess zu betrachten. Viele Unternehmen setzen zur Beurteilung des Reputationsrisikos keine Quantifizierungsmodelle ein und unterschätzen damit die Bedeutung der Reputation als immateriellen Vermögenswert und riskieren gleichzeitig den Verlust ihres Markenwertes. Die Reputation eines Unternehmens langfristig zu sichern ist weit-
aus effektiver, zumal die Wiederherstellung einer angeschlagenen Marke nicht nur problematisch, sondern auch erheblich teurer und in extremen Fällen illusorisch sein kann.

Außerdem sind organisatorische Sicherungsmaßnahmen an jenem Platz bzw. Ort erforderlich, an dem Geschäftsvorfälle mithilfe von DV- und anderen Informationssystemen auftreten können. Dazu gehören Risiken aus mangelnder Datensicherung, unzureichenden Systemressourcen, fehlender Notfallplanung sowie aus einem unzureichend definierten Informationsfluss zwischen einzelnen Funktionsbereichen und damit einhergehender fehlender, verspäteter oder falscher Informationsweiterleitung. Weitere Management- und Organisationsrisiken existieren im Zusammenhang mit Fehlern der internen Kontrolle, wie in Mängeln der Aufbau- und Ablauforganisation, einer unzureichenden Funktionstrennung, einer mangelhaften Dokumentation von Arbeitsanweisungen und Richtlinien, einem unbefriedigenden Reporting sowie einem lückenhaften Belegwesen.²³⁶ Eine ausführlichere Thematisierung wurde bereits weiter oben vorgenommen, sodass an dieser Stelle auf die vorbezeichneten Darstellungen verwiesen werden kann.

236 Vgl. Keitsch, D., 2004, S. 102-105.

4.3.2.4 Kapitalstrukturrisiken

Innerhalb der internen (betrieblichen) Risiken sind als weitere Kategorie die Finanzrisiken anzuführen. Hierzu zählen die Kapitalstruktur-, Liquiditäts- und Ertragsrisiken.

Das Kapitalstrukturrisiko repräsentiert Wirkungen auf die Ziele des Wohnungsunternehmens, die durch das wertmäßige Verhältnis der einzelnen Kapitalarten zueinander hervorgerufen werden. Die Analyse der Kapitalstruktur soll über Quellen und Zusammensetzung nach Art, Sicherheit und Fristigkeit des Kapitals zur Abschätzung der Finanzierungsrisiken Aufschluss geben. Im Mittelpunkt der Kapitalstrukturanalyse steht zunächst der Verschuldungsgrad,²³⁷ d.h. die Untersuchung des Verhältnisses zwischen Fremdkapital und Eigenkapital, wofür folgende Risikoarten zu den wichtigsten Komponenten des Kapitalstrukturrisikos zählen:²³⁸

- *Ausfallrisiko*, d.h. die Gefahr, dass der Kreditnehmer seinen Zahlungsverpflichtungen (Zins, Tilgung, Gebühr) nicht oder nur zum Teil nachkommt,
- *Terminrisiko*, d.h. die Zahlungsverpflichtungen werden nicht fristgerecht vollzogen,
- *Bonitätsrisiko* (Ausfallrisiko und Terminrisiko bilden insgesamt die Elemente des Bonitätsrisikos),
- *Liquiditätsrisiko*, d.h. die Gefahr, dass der Kreditnehmer außerstande ist, seine Kreditverpflichtungen vereinbarungsgemäß einzuhalten,
- *Kapitalentzugsrisiko*, d.h. dem Kreditnehmer gelingt es nicht, während der Finanzierungsdauer aufgrund einer Kündigung oder eines Vertragsablaufs entstehenden Kapitalbedarf im Rahmen einer Umfinanzierung erneut zu decken.

Soweit keine steuerlichen Förderungen gewährt werden, ist Eigenkapital aufgrund der Haftungsfunktion und der steuerlichen Benachteiligung teurer als Fremdkapital.²³⁹

Unter Berücksichtigung dieses Gedankenganges führt die Substitution des Eigenkapitals durch Fremdkapital zu einer Minderung der Kapitalkosten, mit der Folge, dass deren Deckung erleichtert und demzufolge sicherer wird. Ein höherer Verschuldungsgrad entwickelt jedoch aufgrund des Leverage-Effekts eine Hebelwirkung, infolge derer die

²³⁷ Vgl. Coenenberg, A. G., 2005, S. 993.

²³⁸ Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 284.

²³⁹ Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 281-282.

Eigenkapitalrendite wesentlich sensibler auf Veränderungen der Periodenüberschüsse reagiert. Das erhöhte Risiko, dem die Eigenkapitalrendite bei höherem Verschuldungsgrad unterworfen ist, führt zu höheren Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber und damit zu höheren Eigenkapitalkosten. Zudem führt eine Ausweitung der Fremdfinanzierung infolge des höheren Risikos für den Gläubiger, zur Steigerung der Zinssätze. Diese Effekte kompensieren sich derart, dass ausgehend von einem niedrigen Verschuldungsgrad, dessen Steigerung erst zu einer Senkung bis einem Minimum und anschließend zu einer Erhöhung der Kapitalkosten führt. Hohe Verschuldungsgrade reduzieren außerdem die Bestandssicherheit des Unternehmens, da im Krisenfall eine Überschuldung mit anschließendem Insolvenzverfahren wahrscheinlicher wird.²⁴⁰

Bei der zu untersuchenden Wohnungsgenossenschaft hat sich der Verschuldungsgrad, welcher das Verhältnis zwischen langfristigem Fremdkapital zu Eigenkapital und Rückstellungen für Bauinstandhaltung angibt, im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2008 bei zeitgleicher Darstellung des langfristigen Fremdkapitalanteils als Relation zwischen langfristigen Verbindlichkeiten zur Bilanzsumme, nach Abbildung 41 wie folgt entwickelt:

Jahr	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %
Verschuldungsgrad	270,17	241,49	218,16	196,10	190,06	184,04	175,26	163,20	158,25
langfristiger Fremdkapitalanteil	67,11	65,47	63,15	60,51	60,06	58,88	57,22	55,15	53,94

Abb. 41: Verschuldungsgrad und langfristiger Fremdkapitalanteil des Analyseunternehmens

Quelle: Auszug des Jahresabschlusses zum 31.12.2008

Die Berechnung des prozentualen Fremdkapitalkostensatzes, der die Beziehung von Zinsen und ähnlichen Aufwendungen zu Verbindlichkeiten ausdrückt, bestimmt sich in den Jahren 2000 bis 2008 gemäß der Abbildung 42 folgendermaßen:

240 Vgl. Perridon, L./Steiner, M, 2004, S. 496-506.

Jahr	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %
Fremdkapitalkosten	2,79	2,61	2,42	2,18	2,15	2,12	2,07	2,06	1,78

Abb. 42: Fremdkapitalkostensatz des Analyseunternehmens

Quelle: Auszug des Jahresabschlusses zum 31.12.2008

Des Weiteren ergibt die Darstellung der Fremdkapitalzinsen in Euro je qm und Monat bei einer Gesamtwohnfläche von unverändert 41.178,9 qm für die Jahre 2000 bis 2008 nachstehendes Resultat:

Jahr	2000 €	2001 €	2002 €	2003 €	2004 €	2005 €	2006 €	2007 €	2008 €
Fremdkapitalzins qm/Monat	1,19	1,09	1,05	0,90	0,83	0,78	0,74	0,73	0,61

Abb. 43: Entwicklung der Fremdkapitalzinsen des Analyseunternehmens

Quelle: Auszug des Jahresabschlusses zum 31.12.2008

Die Illustrationen zeigen, dass in den Jahren 2000 bis 2008 sowohl der Verschuldungsgrad als auch der langfristige Fremdkapitalanteil sowie der Fremdkapitalkostensatz und Fremdkapitalzins je qm pro Monat kontinuierlich abnimmt. Die vertikale Kapitalstrukturregel verlangt in ihrer strengsten Form, dass das Eigenkapital mindestens dem Fremdkapital entsprechen soll. In abgemilderter Form hält man ein Kapitalstrukturverhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital im Verhältnis 1:2 für solide und in Relation von 1:3 für noch zulässig.²⁴¹ Allerdings ist in dieser starren Verallgemeinerung die vertikale Kapitalstrukturregel unbrauchbar, zumal sie nicht geeignet ist, den Bestand des Wohnungsunternehmens zu sichern. Mit ihrer Mindestanforderung an die Eigenkapitalausstattung hat die vertikale Kapitalstrukturregel den Vorteil, dass die Kreditwürdigkeit mit steigender Eigenkapitalquote zunimmt. Ein hoher Eigenkapitalanteil ist ein Garant für die Dispositionsfreiheit der Wohnungsgenossenschaft und die Insolvenzwahrscheinlichkeit ist durch die erhöhte Krisenfestigkeit geringfügig zu bewerten. Um eine positive Beeinflussung des Rating-Urteils zu bewirken, ist die Stärkung der Eigenkapitalausstat-

241 Vgl. Olfert, K., 1999, S. 97-99.

tung der zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft, insbesondere durch Rücklagenbildung und Liquiditätsabflüsse zur Schuldentilgung an außenstehende Gläubiger forciert worden, da in allen Rating-Systemen die Eigenkapitalquote eine bedeutende Rolle spielt.²⁴² In Analogie zur Eigenkapitalquote ist die Fremdkapitalquote als Risikoindikator zu interpretieren. Mit steigendem Fremdfinanzierungsanteil und somit höheren Zins- und Tilgungsverbindlichkeiten muss das Risiko für den Ausfall von Kreditengagements eingestuft werden, wodurch die finanzielle „Bewegungsfreiheit“ der Wohnungsgenossenschaft absinkt.²⁴³ Die Begünstigung der Fremdfinanzierung durch Schuldzinsabzug, Zinsvergünstigung, Tilgungszuschüsse und anderen Subventionen der öffentlichen Hand sind Belege eines bisher intensiven Kreditengagements, das überdies den erhöhten Qualitätsanforderungen der Ratingsysteme standhalten soll. Für benötigtes Fremdkapital besteht allerdings in einer nachhaltigen Konditionenverschlechterung aufgrund von Schwankungen der Kapitalmarktzinsen ein weiteres Finanzrisiko. Das Zinsänderungsrisiko hat aufgrund der starken Fremdkapitalabhängigkeit vieler Wohnungsunternehmen einen maßgeblichen Anteil an der Gesamtrisikoposition dieser Unternehmen. Da die Vielzahl der weltweit wirkenden Zinseinflussfaktoren, wie beispielsweise Konjunkturentwicklungen oder Inflationsraten, mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte durchgehend schwieriger zu beurteilen sind, beinhalten Zinsprognosen ein hohes Maß an Unsicherheit. Inzwischen steht den Marktakteuren ein weites Spektrum zusätzlicher innovativer Produkte (Zinsswaps, Zinsfutures, Zinsforwards, Zinsoptionen, Caps und Floors, Forward Rate Agreement)²⁴⁴ zur Verfügung, welche die Möglichkeit einer differenzierten Vorgehensweise zur Grob- und Feinsteuerung von Zinsrisiken im lang- und kurzfristigen Bereich gewähren, die jedoch im weiteren Verlauf der Dissertation nicht näher besprochen werden.

242 Vgl. Brezski, E./Kinne, K., 2004, S. 91.

243 Vgl. Schöne, F., 2003, S. 141.

244 Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 309-328; Perridon, L./Steiner, M., 2004, S. 312-328.

4.3.2.5 Liquiditätsrisiken

Für eine bilanzielle Liquiditätsanalyse sind zwei Vorgehensweisen, Bestandsgrößenanalyse oder Stromgrößenanalyse, denkbar.²⁴⁵ Die Liquiditätsuntersuchung aufgrund von Bestandsgrößen (statische Liquiditätsanalyse) knüpft an den Bestandsgrößen von Aktiv- und Passivseite der Bilanz an und überprüft, inwieweit Überlassungs- und Bindungsfristen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Dagegen bezieht die stromgrößenorientierte Liquiditätsbeurteilung (dynamische Liquiditätsanalyse) zusätzlich den Rückfluss in Gestalt des Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (operativer Cashflow) ein und untersucht diesen auf ein angemessenes Verhältnis zur Investition und Finanzierung.²⁴⁶

Da ein vollständiger Einblick in die finanzwirtschaftliche Lage des Unternehmens nicht gewonnen werden kann, beschränken sich die anschließenden Ausführungen auf die Darstellung der veröffentlichten Kapitalflussrechnung des Wohnungsunternehmens zum 31.12.2008 (vgl. Anhang A). Unter Betrachtung der obigen Ausführungen (vgl. Teil D, Kapitel 2.2, Abb. 16) ergibt die verkürzte Kapitalflussrechnung des Analyseunternehmens für das Jahr 2008, bei Gegenüberstellung des Vorjahres, folgendes Bild:

	2008 TEUR	2007 TEUR
Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	+ 672,5	+ 1.291,8
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	– 22,9	– 761,2
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	<u>+ 168,4</u>	<u>– 925,6</u>
Veränderung der liquiden Mittel	+ 818,0	– 395,0
Anfangsbestand der liquiden Mittel	<u>+ 203,4</u>	<u>+ 598,4</u>
Endbestand der liquiden Mittel	<u>+ 1.021,4</u>	<u>+ 203,4</u>

Abb. 44: Kapitalflussrechnung des Analyseunternehmens

Quelle: Auszug des Jahresabschlusses zum 31.12.2008

Mit 672,5 TEUR im Jahre 2008 sind im Bereich der laufenden Geschäftstätigkeit alle Mittelbewegungen enthalten, die im Zusammenhang mit der Leistungserbringung ent-

²⁴⁵ Vgl. Coenenberg, A. G., 2005, S. 1001-1002

²⁴⁶ Vgl. Olfert, K., 1999, S. 409-414

stehen. Im Wesentlichen zählen dazu die Zuflüsse aus Mieter-/Nutzerbeziehungen, sowie aus Betreuungstätigkeit und die Abflüsse für bezogene Lieferungen und Leistungen. Das Ergebnis, d.h. der operative Bereichssaldo, zeigt die Selbstfinanzierungskraft der Wohnungsgenossenschaft aus ihrem laufenden Geschäft.

Im Investitionsbereich sind grundsätzlich alle Mittelbewegungen auszuweisen, die mit dem Erwerb und der Veräußerung von Unternehmensressourcen verbunden sind. Der investive Bereichssaldo von -22,9 des Jahres 2008 zeigt das Mitteldefizit aus Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen, welche insbesondere auf die energetischen Modernisierungstätigkeiten der Wohnungsgenossenschaft zurückzuführen sind.

Das Ergebnis aus der Finanzierungstätigkeit des Jahres 2008 mit + 168,4 TEUR setzt sich aus Zu- und Abflüssen zusammen, welche aus Transaktionen mit Eigen- und Fremdkapitalgebern resultieren, wodurch die Netto-Außenfinanzierung dargestellt wird. Der Saldo aller drei Teilbereiche ergibt im Jahr 2008 einen Mittelüberschuss in Höhe von + 818,0 TEUR, der mit dem Anfangsbestand von + 203,4 TEUR das finanzwirksame Ergebnis auf + 1.021,4 TEUR erhöht und mit dem Bestand an liquiden Mitteln nach der Bilanz zum 31.12.2008 übereinstimmt.

4.3.2.6 Ertragsrisiken

Abgesehen von dem Liquiditätsziel jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können, orientieren sich Wohnungsunternehmen bei ihren unternehmerischen Entscheidungen nach dem Ertragsziel. Demnach sind sie bestrebt, die vermietbaren Flächen respektive Wohnungen soweit wie möglich an Dritte zu vermarkten, zu dem Zweck, dass kaum leerstehende Flächen gegenüberstehen, mit denen keine Erträge erzielt werden können. Neben den zur Verfügung stehenden Flächengrößen stellen die wiederkehrend zu erwirtschaftenden Bruttomieteinnahmen, d.h. der Preis für die Überlassung des Gebrauchs einer Wohnung oder einzelner Räume einschließlich der Nebenkosten und Umlagen für die Ertragsentwicklung eine substantielle Determinante dar. Weitere Erlöse erzielen Wohnungsunternehmen durch Pachteinahmen, Erlösen aus Sondereinrichtungen, Zuschüssen Dritter (Miet-, Aufwendungs- und Zinszuschüsse sowie entsprechende Beihilfen, die der Mietverbilligung dienen) sowie sonstigen Ge-

bühren und Zuschlägen.²⁴⁷ Besondere Bedeutung erlangen jedoch die nach Maßgabe des § 535 BGB vertraglich vereinbarten Einnahmen aus den Mietzinsen, welche den Großteil des erwirtschafteten Ertrages einer Immobilie ausmachen.

Ertragsrisiken können in Form von Rechtsrisiken auftreten, sofern Mietverträge (§ 535 BGB) und Mieterhöhungsverlangen (§§ 557-561 BGB) nicht rechtssicher ausgestaltet sind. Bei Rechtsmängeln eröffnet sich die Möglichkeit, dass Teile des Mietzinses, Umlagen oder Mieterhöhungen rechtlich nicht durchsetzbar sind oder durch den Nutzer/Mieter nach der Zahlung zurückgefordert werden können. Überdies sind die Inhalts- und Formanforderungen an Mietverträge und Mieterhöhungsverlangen zum Schutz der Nutzer/Mieter sehr hoch und auftretende Vertragsmängel im Streitfall werden nicht selten zu Lasten des Vermieters behoben. Da Wohnungsunternehmen üblicherweise standardisierte Mietverträge oder Erklärungen verwenden, können Rechtsrisiken große Teile des Wohnungsbestandes betreffen.

Als weitere Komponente des Ertragsrisikos ist das Mietausfallrisiko anzuführen. Mietausfälle können auftreten, falls Nutzer/Mieter die Mietzahlung teilweise oder vollständig ignorieren bzw. mit Mietrückständen zahlungsunfähig werden respektive nach dem Auszug aus der Wohnung nicht mehr aufzufinden sind. Vornehmlich einkommensschwache Nutzer/Mieter in einem angespannten sozialen Umfeld können ein Risiko für die Zahlung der vereinbarten Miete darstellen. Außerdem können Mietverluste entstehen, sofern Mieten oder Mietbestandteile infolge organisatorischer Mängel im Wohnungsunternehmen nicht eingezogen oder durchgesetzt werden. Andererseits kann der Mieter in der Lage sein, die Mietzahlungen während der Vertragslaufzeit zu verringern. Dies ist der Fall bei Mietminderungen aufgrund von Baumängeln sowie in der Vergangenheit unterlassene Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen, welche zu risikobehafteten Ertragsausfällen beim Wohnungsunternehmen führen. Daneben sind bereits geplante Mieterhöhungen einzubeziehen, die infolge veränderter Marktverhältnisse nicht durchgesetzt werden können. Ertragsschwankungen können durch Veränderungen der Mietpreise (Preiskomponente) und durch Veränderung der vermieteten Fläche (Mengenkomponente) bedingt sein. Eventuelle Instabilitäten der Mengenkomponente werden durch das Leerstandsrisiko ausgedrückt und haben Ertragsausfälle zur Folge.

247 Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 44; GdW, Erläuterungen zur Rechnungslegung der Wohnungsunternehmen, 2002, S. 192-196

Darüber hinaus können anfallende Heiz- und Betriebskosten sowie anteilige Instandhaltungs- und Verwaltungskosten nicht auf den Nutzer/Mieter umgelegt werden, so dass der Leerstand weitere Kosten nach sich zieht, womit gleichzeitig die Unternehmensliquidität beeinträchtigt wird.

Allgemein wird von Leerstand von Wohnungen ausgegangen, sobald diese auf dem Wohnungsmarkt angeboten werden und nach mindestens drei Monaten noch keine (neuen) Nutzer/Mieter gefunden worden sind.²⁴⁸ Dabei wird zwischen strukturellen und konjunkturellen Leerständen unterschieden. Der strukturelle Leerstand ist definiert als Leerstand, der aufgrund von Angebot und Nachfrage auch bei konjunkturellen Änderungen nicht innerhalb eines konjunkturellen Zyklusses beseitigt werden kann. Er wird insbesondere beeinflusst von der Standortattraktivität und Objektqualität des Wohnungsbestandes sowie dem vorhandenen Leerstand in der Region, der vom Angebot neuer bzw. revidierter Flächen und dem Wanderungsverhalten der Bevölkerung abhängig ist.²⁴⁹ Eine eventuell auftretende Problematik des strukturellen Leerstandes kann lediglich durch Modernisierung oder Abriss des Objektes vermieden werden. Da diese Mietflächen nicht innerhalb eines konjunkturellen Zyklusses belegt werden können, ist der strukturelle Leerstand für die Betrachtung der Mieterwechselkosten nicht relevant und wird infolgedessen im weiteren Verlauf der Besprechung nicht weiter berücksichtigt. Dagegen ist der konjunkturelle Leerstand vehement vom Angebot und der aktuellen Nachfrage auf dem regionalen Immobilienmarkt abhängig.²⁵⁰ Bedingt durch die zyklische Konjunkturentwicklung ist zu beobachten, dass bei starker Nachfrage Neu- oder Nachvermietungen kurzfristig möglich sind, wohingegen bei schwacher Nachfrage mit längeren Leerstandszeiten zu rechnen ist. Trotz idealer Gegebenheiten in Bezug auf Standortattraktivität und Objektqualität können auch bei guten Objekten konjunkturelle Leerstandszeiten bis zu einem Jahr auftreten. In einer schwierigen Umgebung und bei unterdurchschnittlichen Objektqualitäten kann dieser Ansatz erheblich überschritten werden.²⁵¹

248 Vgl. Klebsch, O., 1997, S. 536-537

249 Vgl. Altmeppen, H., Immobilien und Finanzierung, Nr. 10/2006, S. 336-337.

250 Vgl. Vöth, A./Hoberg, W., 2005, S. 372.

251 Vgl. Altmeppen, H., Immobilien und Finanzierung, Nr. 10/2006, S. 336.

Infolge Unbewohnbarkeit wegen baulicher Mängel sowie geplantem Abriss bzw. Rückbau ergibt sich nach den Daten 2008 in den alten Bundesländern²⁵² eine Leerstandsquote von 11,7%. Hierbei präsentiert sich die Mieterfluktuationsrate mit 18,3% an den Leerstandsursachen. Weiterhin ist anzumerken, dass die Wohnungsunternehmen aufgrund von Instandhaltungs-/Modernisierungsmaßnahmen im Jahr 2008 mit 23,4% leerstehender Wohnungen belastet sind und dieser Umstand unter anderem auf die Anreizwirkung attraktiver Finanzierungsprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie entsprechender Landesförderungsprogramme zurückzuführen ist. Darüber hinaus muss von den Wohnungsunternehmen die gesetzliche Pflicht zur Erstellung von Energieausweisen nach der Energieeinsparverordnung ab 1. Juli 2008 beachtet werden.²⁵³

Unabhängig von diesen Überlegungen führt jeder Mieterwechsel generell zu einem kurzfristigen Leerstand. Falls der Nutzer/Mieter das Mietverhältnis aufkündigt, verbleibt dem Wohnungsunternehmen als Vermieter die vertraglich vereinbarte Kündigungsfrist, um einen neuen Nutzer/Mieter für die Mieteinheit zu finden. In den seltensten Fällen folgen zwei Mietverhältnisse aufeinander. Hieraus resultiert, dass mit der Kündigung und dem Auszug des Vermieters Leerstandszeiten entstehen, bis der Nachmieter die frei gewordene Wohnung bewohnen kann.

Nach den Präsentationen der Jahresabschlüsse 1999-2008 bewegt sich die Mieterfluktuationsrate der Wohnungsgenossenschaft in einer Bandbreite von 4,8-8,2% und demgemäß bei ungefähr 30-55 Mieterwechseln pro Jahr. Darunter handelt es sich bei etwa jedem fünften Auszug um einen Wohnungstausch innerhalb der Wohnungsgenossenschaft und nicht zuletzt ist die relativ stabile Mieterfluktuationsrate auf den hohen Anteil von Erstbeziehern zurückzuführen, welche länger als 30 Jahre dieselben Quartiere des Wohnungsunternehmens nutzen. Da sich die heutige Altersstruktur der Genossenschaftsmitglieder in den nächsten Jahren gravierend verändern wird, ist eine stattliche Zunahme der Mieterfluktuationsrate mit risikobehafteten Ertrags- und Liquiditätsauswirkungen zu erwarten. Welche Dimensionen jedoch die Kosten für Mieterwechsel im Bereich der Wohnimmobilien des zu analysierenden Unternehmens annehmen können, demonstriert die in der nachstehenden Tabelle imaginär erstellte Modellrechnung. Dabei

252 Vgl. GdW, Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2007/2008, S. 185

253 Vgl. Energieeinsparverordnung (EnEV) vom 24.07.2007, § 29, BGBl. I, S. 1528-1529.

beziehen sich die Mieterwechselkosten auf eine Risikobetrachtung, welche die Realität näherungsweise und prognostisch, unter Berücksichtigung der aktuellen Vermietungssituation und Marktlage, abbildet. Diesbezüglich wird eine Wohneinheit mit 60 qm Wohnfläche, die in einer mittleren Lage der ortsansässigen Wohnungsgenossenschaft gelegen ist, betrachtet. Die durchschnittliche Miete beträgt 5,00 €/qm. Neben einer fiktiven Leerstandsdauer von 1,5 Monaten werden Betriebskosten von 2,50 €/qm sowie Verwaltungskosten von 5% und Vermarktungskosten in Höhe von 7% angesetzt. Aufgrund von Erfahrungswerten des Wohnungsunternehmens werden bei den Sonderwünschen für Mehrarbeiten 30,00 €/qm, Sanitärausstattung 40,00 €/qm und für Schönheitsreparaturen 20,00 €/qm abzüglich einer vereinbarten Mieterbeteiligung in Höhe von 25% berücksichtigt (vgl. Abb. 45).

Kosten für 1,5 Monate Leerstand	11,70 €/qm	702,00 €
Mietausfall 1,5 Monate x 5,00 €/qm	7,50 €/qm	
Betriebskosten 1,5 Monate x 2,50 €/qm	3,75 €/qm	
Verwaltungskosten 1,5 Monate x 0,30 €/qm	0,45 €/qm	
Vermarktungskosten	4,20 €/qm	252,00 €
extern (Anzeigen etc.) und intern (eigener administrativer Aufwand) 7% der Jahresmiete auf 60,00 €/qm		
Incentives	7,50 €/qm	450,00 €
Mietausfall 1,5 Monate x 5,00 €/qm (Erlösschmälerung)		
Kosten für Sonderwünsche	67,50 €/qm	4.050,00 €
Malerarbeiten 30,00 €/qm (abzgl. 25%)	22,50 €/qm	
Sanitärausstattung 40,00 €/qm (abzgl. 25%)	30,00 €/qm	
Schönheitsreparatur 20,00 €/qm (abzgl. 25%)	15,00 €/qm	
Kosten für Mieterwechsel gesamt	90,90 €/qm	5.454,00 €
Vergleich Jahreskaltmiete	60,00 €/qm	3.600,00 €

Abb. 45: Mieterwechselkosten des Analyseunternehmens

Quelle: Eigene Darstellung

In dem Modellfall summieren sich nach der Berechnung die Einnahmeverluste und die damit verbundenen Kosten auf rund 90,00 €/qm bzw. 5.454,00 €, wovon 7,50 €/qm auf Einnahmeverluste und 83,40 €/qm auf zusätzliche Ausgaben entfallen, welche vom Wohnungsunternehmen zu bestreiten sind und zudem das Betriebsergebnis negativ belasten. Durch die Einrichtung eines immobilienwirtschaftlichen Portfoliomanagementsystems, welches die monetären und technischen Entwicklungen bei der Wohnungsgenossenschaft permanent überwacht, wird versucht, das Investitionsverhalten marktorientiert anzupassen, d.h. es wird auf Neubauinvestitionen weitgehend verzichtet und die laufende Instandhaltung bzw. energetische Modernisierung steht im Interesse der Wohnzufriedenheit im Vordergrund. Damit wird ein Schwerpunkt gesetzt, um einerseits die dauerhafte Vermietbarkeit unter Einbezug altengerechter Ausstattungen herzustellen und andererseits die Wohnqualität auch im Wohnumfeld nachhaltig zu verbessern. Vor diesem Hintergrund übernimmt der Standort von Immobilien bei dieser Risikokategorie eine zentrale Rolle und kann als eine substanzielle Entscheidung im Zusammenhang eines Immobilieninvestments betrachtet werden, zumal ein Standort nicht duplizierbar ist. Hinsichtlich der räumlichen Bezugsbasis werden Standorte in Makro- und Mikrostandorte untergliedert, insbesondere, um Standortkriterien abzuleiten, die individuelle Beurteilungen ermöglichen. Mit der Eintaxierung des Makrostandortes, der das großräumige Verflechtungsgebiet (Stadt, Gemeinde, Region), in dem sich das Grundstück befindet, kennzeichnet und dem Mikrostandort, welcher die unmittelbare Umgebung (unmittelbares Umfeld, Nutzerstruktur, Stadtteil, Entwicklungsgebiet) charakterisiert, wird eine zweistufige Erfassung der Standortfaktoren vorgenommen.²⁵⁴ Infolge wirtschaftlicher und politischer Weichenstellungen unterliegen Makrostandortfaktoren in Form struktureller Gegebenheiten langfristigen Entwicklungen und sind i. d. R. kaum veränderbar. Für den Erfolg einer Immobilie ist demgegenüber die Qualität des Mikrostandortes nach folgenden Kriterien von exzeptioneller Bedeutung.²⁵⁵

- Umgebungsbebauung
- Image des Quartiers und der Adresse

254 Vgl. Trotz, R., 2004, S. 48; Werneke, M./Rottke, N., 2006, S. 159-160, Wüstefeld, H., 2000, S. 110

255 Vgl. Trotz, R., 2004, S. 72-74, Maier, M., 2004, S. 196-200

- Qualität der Verkehrsanbindung von Grundstück und Quartier (Bahn, ÖPNV, PKW, Parkplätze)
- Qualität der Nahversorgung von Grundstück und Quartier für die Nutzerzielgruppe (Dienstleister, Ärzte, Behörden, soziale Institutionen, Gastronomie sowie Geschäfte des täglichen Bedarfs, Freizeiteinrichtungen)
- Umwelteinflüsse (Immissionsbeeinträchtigungen, ökologische Altlasten, Sicherheit des Standortes bezüglich allgemeiner Gewalteinwirkung)

Unter Beachtung verschiedener wirtschaftlicher Determinanten orientiert sich diese Sichtweise vorwiegend an den regionalen und sektoralen Faktoren des Immobilienportfolios.²⁵⁶ Dessen ungeachtet hat die Auswahl der vorgestellten Kriterien exemplarischen Charakter, wobei die einzelnen Merkmale nicht isoliert zu betrachten, sondern in Beziehung zu setzen sind. Die zur Rechtfertigung auf dieser Basis vorgenommenen Analysen schätzen zunächst Risiken und Ertragskennziffern ab, um im Anschluss daran das Ziel der Risikominimierung neben einem objektbezogenen Risikoausgleich herleiten zu können. Allerdings lassen sich kurzfristige Marktänderungen durch Strukturkrisen und daraus resultierende Bevölkerungsverluste bestimmt nicht ausschließen. Indessen ist das Risiko bei langfristiger Betrachtung der Immobilie mit ihren Standortrahmenbedingungen überschaubar.

Nach dem Demographiebericht 2009²⁵⁷ hat sich die Einwohnerzahl der Gemeinde des im Bundesland Hessen niedergelassenen Wohnungsunternehmens in den letzten sieben Jahren kontinuierlich um fast 5% auf annähernd 32.000 Personen im Jahre 2008 vergrößert, wobei für die Jahre bis 2030 eine künftige Bevölkerungsentwicklung von +0,1% prognostiziert wird. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung beträgt im Jahre 2008 rund 42 Jahre und wird im Jahre 2030 auf nahezu 46 Jahre anwachsen. In 2008 liegt die Erwerbstätigenquote bei rund 58% und übersteigt damit die Erwerbstätigenquote des Landkreises (54,0%) sowie des Bundeslandes Hessen (53,3%). Die Arbeitslosenquote wird im Jahre 2008 mit 4,7% angegeben und beläuft sich deutlich unter dem Wert des Landkreises (7,8%) sowie dem Ergebnis des Landes Hessen (9,1%). Mit etwa 28% wird der Anteil der Haushalte mit hohem Einkommen und mit knapp 6% der Anteil der Haushalte mit geringem Einkommen in der Gemeindestatistik 2008 ausgewiesen.

256 Vgl. Eichholtz, P. M. u. a., 1995, S. 39; Sivitanides, P. S., 1996, S. 127; Vogler, J. H., 1998, S. 301

257 Vgl. Bertelsmann-Stiftung, Demographiebericht 2009, S. 1-5

Nach dieser Veröffentlichung, welche die bisherige Entwicklung mit Zukunftsperspektiven reflektiert, wird die Kommune im Gesamtranking, basierend auf einer Analyse der charakteristischen Ausprägung positiv sozioökonomischer, finanzieller und demographischer Indikatoren nach „Demographietyp 3“, d.h. prosperierende Kommunen im Umfeld dynamischer Wirtschaftszentren, beurteilt. Die Kommunen dieser Kategorie sind geprägt durch ihre positive wirtschaftliche Entwicklung und herausragenden Funktion, die sie im Umfeld der Wirtschaftszentren für die Region übernehmen. Neben der hohen Arbeitsplatzzentralität²⁵⁸ lässt sich die wirtschaftliche Stärke zusätzlich an den Faktoren überproportionales Arbeitsplatzwachstum, hochwertige Arbeitsplätze, qualifizierte Erwerbstätige, niedrige Arbeitslosenquote sowie gut situierter Einwohnerstruktur ablesen. Aus dieser vortrefflich ökonomischen Basis resultiert ein offenkundiges Bevölkerungswachstum, das vor allem in der Vergangenheit auf hohe Zuwanderungen zurückzuführen ist. Mit dem Wachstum und der dadurch bewirkten Wohnungsnachfrage steigen auch die Anforderungen an ein zukunftsfähiges, flexibles und zielgruppenorientiertes Wohnungsangebot. Um für die divergierenden Bevölkerungsgruppen ein attraktives Wohnungsangebot vorhalten zu können, sind durch die ortsansässige Wohnungsgenossenschaft im eigentümlichen Wohnungsbestand in der Zeit von 2001-2008 umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen von rund 8,7 Mio. Euro vorgenommen worden, mit dem essenziellen Ziel, die Standortattraktivität und die Objektqualität zu stärken und langfristig zu konservieren. Trotz der im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel perspektivisch zu erwartenden Abschwächung der Bevölkerungsdynamik sind unter diesen Gegebenheiten für die nahe Zukunft weitere Modernisierungsinvestitionen, ausschließlich Neubau, im Umfang von etwa 10 bis 12 Mio. Euro zu ergreifen, womit außerdem die Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft zu gewährleisten ist. Abgesehen von der Standortattraktivität (Makro- und Mikrostandort) und der Objektqualität sind im Bereich der nachfolgend zu analysierenden Leistungsrisiken die Bewirtschaftungs-, Bestands- und Investitionsrisiken von essentieller Bedeutung.

258 Zur Ermittlung der Arbeitszentralität wird die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten am Arbeitsort durch die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten am Wohnort dividiert. Eine höhere Bedeutung als Arbeitsort denn als Wohnort äußert sich in einem Wert > 1 . Die Größe des Indikators gibt Hinweise auf die Bedeutung der Kommune als Wirtschafts- und Arbeitsstandort sowie auf das Pendleraufkommen.

4.3.2.7 Bewirtschaftungsrisiken

Bei der Bewertung eines Objektes nehmen die Bewirtschaftungskosten innerhalb der Leistungsrisiken eine entscheidende Rolle ein, da sie fortwährend und in einer nicht unerheblichen Höhe auf die Erträge wirken und somit die Wertermittlung von Objekten nachhaltig beeinflussen. Die wesentlichen Kostenarten werden durch die DIN 18960 gegliedert und dargestellt.²⁵⁹ Diese Norm wurde konzipiert, um eine einheitliche und vollständige Kostenerfassung sowie eine durchgängige Behandlung und Aufstellung von Kosten-Nutzen-Analysen für Wohnobjekte bzw. Wirtschaftseinheiten nebst deren Betrieb und Unterhaltung sicherzustellen. Danach sind Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern, Verwaltungskosten, Betriebskosten und Bauunterhaltungskosten zu unterscheiden.²⁶⁰

Die Kapitalkosten setzen sich aus Kosten für Eigenkapital und Fremdkapital zusammen. Neben den Zinsen umfassen die Fremdkapitalkosten auch Leistungen aus Rentenschulden, bestimmten Dienstbarkeiten und Erbbauzinsen, soweit diese mit dem Objekt in unmittelbarem Zusammenhang stehen. Hinzu kommen die durch Fremdkapital verursachten laufenden Kosten, z.B. laufende Bankgebühren oder Bürgschaftskosten. Eigenkapitalkosten haben den Charakter von Opportunitätskosten und repräsentieren die entgangenen Vorteile, welche das Eigenkapital in alternativen Verwendungen generiert hätte. Neben gebundenen Finanzmitteln kann das Eigenkapital auch Eigenleistungen (z.B. Arbeitsleistungen) und naturale Werte (z.B. Grundstücke, Baustoffe, Bauteile) umfassen. Ein möglicherweise eintreffendes Kapitalkostenrisiko ist abhängig von Volumen und Struktur der Finanzierung. Einerseits werden sowohl Zinsänderungen als auch Änderungen der Opportunitätskosten durch die Veränderung des Zinsniveaus auf dem Kapitalmarkt ausgelöst. Andererseits erwarten Fremd- und Eigenkapitalgeber bei Unsicherheit Risikoprämien, die in Form von Zuschlägen sowohl die Fremdkapitalzinsen als auch die Opportunitätskosten erhöhen. Des Weiteren bewirkt die Zunahme weiterer Bestandsrisiken zwangsläufig eine Steigerung des Kapitalkostenrisikos. Da sich

259 Vgl. Deutsche Norm, DIN 18960 – Teil 1, Februar 2008.

260 Vgl. Deutsche Norm, DIN 18960 – Teil 1, Februar 2008.

Fremd- und Eigenkapitalkosten nicht deckungsgleich entwickeln, ist das Kapitalkostenrisiko außerdem von der Verteilung zwischen Fremd- und Eigenkapital abhängig.²⁶¹

Nach der Norm sind Abschreibungen als Nutzungskosten zu berücksichtigen, soweit diese der verbrauchsbedingten Wertminderung der Bestandsobjekte zuzuordnen sind. Da marktbedingte oder steuerlich motivierte Abschreibungen an anderer Stelle zu betrachten sind, können Abschreibungsrisiken resultieren, falls die Abnutzung bzw. der Verschleiß der Gebäude oder Bauteile von den Erwartungen differieren. Die zu den Nutzungskosten zählenden Steuern umfassen ausschließlich in der Nutzungsphase auf Gebäude oder Grundstücke entfallende Steuern, wie z.B. die Grundsteuer. Weitere objektbezogene öffentlich-rechtliche Abgaben sind zu berücksichtigen, soweit diese nicht zu den umlagefähigen Betriebskosten zählen.²⁶² Steuerrisiken sind durch mögliche Veränderungen von Steuertarif bzw. Steuerbemessungsgrundlage oder durch neue Steuern respektive Abgaben gekennzeichnet.

Als Verwaltungskosten sind nach der DIN 18960 die Fremd- und Eigenleistungen für Gebäude und Grundstücksverwaltung, demnach die Kosten für das Management einer Immobilie, anzusehen. Darunter fallen die Kosten für die erforderlichen Arbeitskräfte, Einrichtungen, die Kosten der Aufsicht, der Wert der Verwaltungsarbeit sowie die Kosten für die gesetzlichen oder freiwilligen Prüfungen des Jahresabschlusses und der Geschäftsführung. Darüber hinaus zählen die Kosten der Objektüberwachung, die Kosten der Nutzer- bzw. Mietersuche, die Aufwendungen für die Miet- und Nebenkostenabrechnung, die Vergabe von Reparaturaufträgen oder Kontoführungsgebühren für das Mietkonto zu den Verwaltungskosten. Kostensteigerungen, Managementfehlentscheidungen, Personaldefizite sind oft Ursachen für den Anstieg der Verwaltungskosten.

Einen fundamentalen Risikofaktor im Rahmen der Nutzungskosten stellen die Betriebskosten dar. Dies sind Aufwendungen, die zur Sicherung der vorgesehenen Nutzung des Bestandes notwendig sind.²⁶³ Der Begriff der Betriebskosten setzt weiterhin voraus, dass die Kosten dem Eigentümer laufend entstehen bzw. sich turnusmäßig ergeben. Dagegen fallen einmalig oder in nicht voraussehbaren Zeitabständen entstehende Kosten

261 Vgl. Winkler, W./Fröhlich, P., 1998, S. 195

262 Vgl. Winkler, W./Fröhlich, P., 1998, S. 195-196

263 Vgl. § 556 Abs. 1 BGB; Schmid, M. J., 2007, S. 4-6; § 27 Anlage 3 zu § 27 der Zweiten Berechnungsverordnung vom 12.10.1990, BGBl.I, S. 2178; Blöcker, C. P./Pistorius, M., 2002, S. 141-145; Straub, D., 2006, S. 56-57.

nicht unter den Begriff der Betriebskosten. Außerdem gehören die Verwaltungs- sowie die Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten nicht zu den Betriebskosten. Betriebskostenrisiken resultieren aus den Veränderungen der vorhandenen Betriebskosten sowie der Entstehung neuer Kostenarten.

Um die Verwaltungs- und Betriebskosten zu beschränken und infolgedessen die Wirtschaftlichkeit von Immobilien zu optimieren, setzt sich in der Praxis zunehmend die Überzeugung durch, dass der Umgang personeller, finanzieller und materieller Ressourcen anhand zielgerichteter Verfahren²⁶⁴ effizient strukturiert werden kann. Eine besondere Variante in der Gestalt der Risikoübertragung ist hierzu in Outsourcing-Maßnahmen [„Out(side) (re)sourc(e) (us)ing“] zu sehen. Dabei werden betriebliche Bereiche und Funktionen und dementsprechend daraus resultierende Risiken an externe Unternehmen ausgelagert.²⁶⁵ Durch die strategische Unternehmensentscheidung der Funktionsauslagerung nicht effektiver Randbereiche wird dem Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt, sich auf die Kernbereiche und damit auf die Kernrisiken zu fokussieren, wobei die Koordination mit dem funktionsübernehmenden Unternehmen ausschließlich auf der Basis von Verträgen durchgeführt wird.²⁶⁶ Die Motive der Funktionsauslagerung sind vielfältig und in den einzelnen Unternehmen aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Marktbedingungen u. a. sehr differenziert.

Vor allem funktionell und organisatorisch selbstständig abgrenzbare Leistungsbereiche sind auslager- bzw. fremdvergebbar. Derartige Kooperationslösungen sind insbesondere für kleinere Unternehmen geeignet. Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen stehen die Leistungsbereiche Infrastruktur, Technik sowie kaufmännische Verwaltung bei der zu untersuchenden Wohnungsgenossenschaft im Zentrum des Interesses. Durch funktionale Externalisierung²⁶⁷ von Schlüsselprozessen innerhalb dieser Leistungsbereiche haben sich, unter der Voraussetzung konsistenter Kulturen beider Unternehmen folgende Aktivitäten zielführend bewährt:

264 Zu diesen Verfahren werden neben dem Outsourcing u.a. gerechnet: Versicherungen, Derivate, Leasing, Factoring, Franchising. Vgl. Ehrmann, H., 2012, S. 138-149.

265 Vgl. Mändle, E., 1997, S. 636; Koppelman, K., 1996, S. 1-9; Picot, A./Maier, M., 1992, S. 14-27.

266 Vgl. Viering, M. G., 2000, S. 429.

267 Die Begriffe Outsourcing, Externalisierung und Auslagerung werden synonym verwendet.

- Infrastruktur:
 - Handwerkerdienstleistungen
 - Versorgung/Entsorgung
 - Hausmeisterservice
 - Grünflächenpflege und Winterdienste
- Technik:
 - Architektenleistungen/Objektmanagement
 - Wartung / Instandsetzung
 - Emissionsüberwachung
 - Energiemanagement
 - Projektmanagement in Einzelmaßnahmen
 - Prüfungen / Schulungen
- Verwaltung:
 - EDV / IT-Dienstleistungen
 - Controlling in Einzelmaßnahmen

Damit das Outsourcing von Beginn an erfolgreich umgesetzt werden kann, ist im Vorfeld eine detaillierte und umfangreiche Prozessanalyse und -integration unentbehrlich. Unter der Voraussetzung einer vertrauensvollen Auswahl des „richtigen“ Outsourcing-Partners obliegt die grundsätzliche Entscheidung für eine Externalisierung ständig bei der Unternehmensleitung, welche über die zielführende Lösung befindet. Die Schlussfolgerungen, die überdies zu ziehen sind, beinhalten eine Identifikation der Kernkompetenzen mit konkreter vertraglicher Ausgestaltung der Unternehmenskooperation. Neben der Festschreibung des Geschäftsprozesses umfassen die Vereinbarungen ein Leistungsverzeichnis, das Inhalt sowie Qualitäts- und Sicherheitsstandards der Verrichtungen festschreibt. Weitere wichtige Vertragsbestandteile sind die Konditionen (Verrechnungspreise, Vertragslaufzeit, Anpassungen), zu denen die Ausführungen erbracht werden sowie die Zahlungsbedingungen, Haftungs- und Verfügungsregeln, Ansprechpartner und Sanktionen bei Vertragsverletzungen, respektive der Fixierung von Fristen und Terminen im Zusammenhang mit der Leistungserbringung. Daraus resultieren im Ergebnis detaillierte Dienstleistungs- und Schadenersatzverzeichnisse, welche gleichzeitig mit hohen Transaktionskosten (Vorbereitungs-, Kommunikations- und Kontrollkosten) verbunden sind. Eine Alternative, das Abhängigkeitsrisiko gegenüber dem Externalisierungspartner zu begrenzen, besteht unter Berücksichtigung der abgehandelten Darlegungen bei der zu untersuchenden Wohnungsgenossenschaft auf der Geschäftsgrundlage befristeter Verträge von unterschiedlicher Laufzeit mit Verlängerungsoptionen. Um

die nachvollziehbaren Risiken überdies zu minimieren, kann die vertragliche Institutionalisierung durch eine kapitalmäßige Beteiligung der Wohnungsgenossenschaft eingegrenzt werden.

Das Eingehen einer Kooperation birgt durchgehend das Risiko der Beeinträchtigung eigener Interessen durch das Handeln anderer Akteure, sofern diese vereinbarte Kooperationsziele und Verhaltensweisen missachten oder etwaige Machtpositionen in unerlaubter Weise gebrauchen. Oft werden dadurch Kooperationen nicht eingegangen unter anderem mit der Begründung, die Eigenständigkeit zu verlieren respektive das Know-how zu offenbaren. Durch ihre Wertebezogenheit, zu der Gleichheit, Gerechtigkeit, Demokratie, soziale Verantwortung und Solidarität bzw. Loyalität zählen, bietet die Genossenschaft eine besondere Kooperationskultur, welche ein „faïres Outsourcing“, mit einer Risikoverminderung ohne Verletzung des gesetzlich bzw. satzungsgemäß fixierten Förderzwecks, ermöglicht. Obgleich die Genossenschaften durch die Normen zur Mitgliederförderung mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes verpflichtet sind, ist dessen organisatorische Ausgestaltung eine geschäftspolitische Entscheidung der Unternehmensleitung. Die Genossenschaftsidee gebietet schließlich in keiner Weise, dass sich Genossenschaften nicht marktkonform in einem Wirtschaftsverbund aufstellen dürfen. Unter diesem Aspekt kann es sich bei der Funktionsauslagerung lediglich um eine speziell kooperative Arbeitsteilung handeln, worauf die Genossenschaftsidee angelegt ist. Damit darf Outsourcing auf keinen Fall bedeuten, dass die genossenschaftliche Idee aufgegeben oder die Systemimmanenz gefährdet wird.

Letztes Element der Nutzungskosten nach Maßgabe der DIN 18960 sind die Bauunterhaltungskosten. Sie beinhalten alle Kosten zur Bewahrung (Instandhaltung) oder Wiederherstellung (Instandsetzung) des Sollzustandes von Gebäuden und der dazugehörigen Anlagen, jedoch ohne Reinigung und Pflege der Verkehrs- und Grünflächen und ohne Wartung bzw. Inspektion der haus- und betriebstechnischen Anlagen.²⁶⁸ Bauunterhaltungskosten korrelieren generell mit dem Alter der Gebäude und Anlagen. Während Instandhaltungsmaßnahmen durch kontinuierlich aktualisierte Instandhaltungs- und Modernisierungspläne sowie Rahmenverträge relativ problemlos zu steuern sind, bergen vor allem Instandsetzungsmaßnahmen größere Risiken, womit häufig Erlösausfälle und Folgeschäden verbunden sind. Jedoch können diese Auswirkungen durch eine voraus-

268 Vgl. Winkler, W./Fröhlich, P., 1998, S. 198.

schauende ganzheitliche Betrachtung des Wohnungsbestandes mittels einer im Risikomanagementsystem integrierten, technisch und Cashflow ausgerichteten Portfolioanalyse in begrenztem Umfang vermieden werden.

4.3.2.8 Bestandsrisiken

Bislang wurde thematisiert, dass bei der zu untersuchenden Wohnungsgenossenschaft relativ spät, d.h. erst im Jahre 1964 mit dem Bau von Mietwohnungen begonnen wurde und der Wohnungsbestand in der Zwischenzeit auf 69 Objekte mit fast 700 Wohnungen und einer Wohnfläche von 41.178,9 qm angewachsen ist.²⁶⁹ Dieser Bestand wurde unter besonderem Einsatz öffentlicher Förderungsmittel zur Befriedigung der Wohnungsgenössen und Wohnungsnot errichtet. Abgesehen von ihrer großen städtebaulich sozialen Bedeutung stellen die Objekte erhebliche Vermögenswerte dar, die es dauerhaft zu erhalten gilt. Nach fast 30 bis über 45 Jahren ist das Ende der technischen Lebensdauer erreicht, so dass umfangreiche Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen anfallen, die unter energetischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten respektive der Berücksichtigung aktueller technischer Standards, zu realisieren sind. Dabei verfügen eine Reihe von Objekten über Eigenschaften, die, insbesondere durch den exorbitanten Anstieg der Energiekosten, höhere Betriebskosten verursachen. Um hohe Potenziale, Energie und Betriebskosten einzusparen, respektive einen strukturellen Wohnungsleerstand zu eliminieren, wurden viele dieser Objekte in den vergangenen Jahren kontinuierlich und unter energetischen Perspektiven umfangreich modernisiert.

Außerdem galt für den Großteil des Wohnungsbestandes bis Ende der 70er Jahre noch keine Wärmeschutzverordnung. Erst im Jahre 1977 trat die erste Wärmeschutzverordnung auf der Grundlage des Energieeinsparungsgesetzes (EnEG) in Kraft.²⁷⁰ Seitdem sind die Standards und Anforderungen erheblich gewachsen, welche durch die im Jahr 2007 beschlossene Energieeinsparverordnung erneut angestiegen sind. Vor allem mit der in der Norm enthaltenen graduellen Verpflichtung zur Einführung von Energieausweisen für den Gebäudebestand respektive der wiederum zum 1. Oktober 2009 rechts-

269 Analyseunternehmen: Auszug aus dem Jahresabschluss zum 31.12.2008.

270 Vgl. Energieeinsparungsgesetz (EnEG), vom 22.07.1976, BGBl. I S. 1873 ff.

kräftigen Einsparverordnung 2009, wurde das Anforderungsniveau an den energetischen Zustand der Wohnanlagen um durchschnittlich ca. 30% verschärft.²⁷¹

In Anbetracht dieser Entwicklungen wird der Bedarf an einem förderzweckorientierten Bestandsmanagement erneut deutlich. Ausgehend von der bereits beschriebenen, im Risikomanagementsystem der Wohnungsgenossenschaft resistent integrierten Portfolioanalyse, in der die instandhaltungs- bzw. modernisierungswürdigen Komponenten durch eine technische sowie nutzungsbezogene Bestandsaufnahme aller Objekte einer individuellen Betrachtung unterzogen wurden, sind für die Erneuerungsmaßnahmen zielführende Strategien zur Portfoliooptimierung zu konzipieren. Unter Berücksichtigung der technischen, ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Anforderungen besteht die Möglichkeit, die Objektkriterien eines spezifischen Modernisierungs- bzw. Instandhaltungsobjektes entsprechend dem Modell (WE 14) nach Abbildung 24 heranzuziehen. Auf dieser Grundlage wird die Einordnung in eine der folgenden, den anvisierten Zustand beschreibenden Kategorien von Anforderungen an den Gebäudezustand vorgenommen, wobei diese Ansprüche als Maxime zu erachten sind.

Kategorie 1: Langfristig bestehenden Zustand halten – neuesten Standard realisieren
Diese Kategorie umfasst alle Objekte, deren Nutzung dauerhaft gesichert werden soll. Zum einen sind dies die Gebäude, deren gegenwärtig existierender Standard zu bewahren ist, d.h. die zur Verfügung stehende Flächenqualität soll durch einen dauerhaften funktionsfähigen Zustand der zu modernisierenden Objekte gesichert werden. Darüber hinaus besteht der Anspruch den Gebäudestandard dem jeweils aktuell verfügbaren Niveau anzupassen. Das bedeutet, dass im Rahmen der Umgestaltung die substantielle Verbesserung berücksichtigt wird und prinzipiell Modernisierungen gemäß dem Stand der Technik angestrebt werden.

Kategorie 2: Mittelfristig Nutzung gewährleisten

In dieser Kategorie sind alle Gebäude aufgenommen, deren aktuelle Nutzung nicht unbefristet weitergeführt werden soll, das konkrete Nutzungsende weder terminiert ist

²⁷¹ Vgl. Energieeinsparverordnung (EnEV), vom 24.07.2007, BGBl. I S. 1519 ff.; Verordnung zur Änderung der Energieeinsparverordnung vom 29.04.2009, BGBl. I S. 954.

noch kurzfristig eintreten wird. Dabei wird angestrebt, den Abnutzungsvorrat des betrachteten Objektes bis zum festgelegten Nutzungsende aufzubrauchen.

Kategorie 3: Kurzfristig Nutzung sicherstellen

Für die Gebäude dieser Kategorie ist die Entscheidung über deren Nutzungsende bereits gefallen. Dieser Zeitpunkt ist terminiert und das Gebäude soll anschließend abgebrochen oder nach seiner baulichen Veränderung einer neuen Nutzung zugeführt werden. Gleichwohl ist zu gewährleisten, dass weder die Sicherheit des Objektes noch seine Nutzer/Mieter beeinträchtigt werden respektive die durch den Gesetzgeber vorgeschriebenen Instandhaltungsmaßnahmen durchzuführen sind.

Kategorie 4: Differenzierung präventiver sowie korrektiver Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien

In diesem Kontext wird bei der zu untersuchenden Wohnungsgenossenschaft in der unmittelbar folgenden Stufe zwischen präventiven und korrektiven Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien unterschieden. Präventive Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien kennzeichnen sich dadurch, dass die Revitalisierungsmaßnahmen bereits vor dem Objektausfall durchgeführt werden, zu dem Zweck, eine eingeschränkte Funktionserfüllung zu vermeiden bzw. die Wahrscheinlichkeit einer Funktionsuntauglichkeit zu verringern. Demgegenüber werden die korrektiven Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien die Erneuerungsmaßnahmen erst nach dem obligatorischen Ausfall der Gebäudekomponente initiiert und durchgeführt.²⁷² Da die ununterbrochene Funktionsfähigkeit der genossenschaftlichen Mietwohnobjekte unter Beachtung der satzungsgemäßen Förderzweckerfüllung dominiert, bilden die präventiven Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien das Zentrum des Interesses. Unter diesen Gesichtspunkten werden bei dem Analyseunternehmen die präventiven Revitalisierungsmaßnahmen nach vorausbestimmten und zustandsbestimmten Kriterien genauer klassifiziert. Entsprechend dem Charakter der korrektiven Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen sind die Maßnahmezeitpunkte weder bekannt, noch können diese vorab ermittelt werden. Diesbezüglich erfolgen die Revitalisierungsmaßnahmen ausschließlich reaktiv nach der Identifikation des Funktionsausfalls mit dem Ziel der Rückführung in einen

272 Vgl. Falk, B., 2004, S. 493; Pfnür, A., 2004, S. 117 ff.

funktionstüchtigen Zustand. In Bezug darauf wird bei der Wohnungsgenossenschaft nach ausfallbedingten und aufgeschobenen Kriterien segregiert. Die nachfolgende Abbildung 46 soll diese Kategorisierung verdeutlichen.

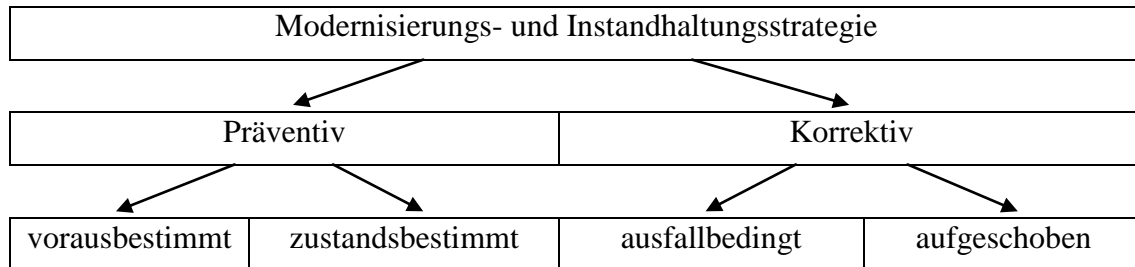


Abb. 46: Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien des Analyseunternehmens

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfnür, A., 2004, S. 117 ff.

Die Strategie der vorausbestimmten Modernisierung bzw. Instandhaltung sieht vor, Revitalisierungsmaßnahmen unabhängig vom tatsächlich vorliegenden Zustand der Immobilie durchzuführen, d.h. mit Nutzungsbeginn einer Gebäudekomponente vorab festgelegt. Dagegen basiert die zustandsbestimmte Strategie auf der Idee, den Zustand der Objekte zu berücksichtigen, wobei dieser Ansatz dahingehend optimiert wird, dass Erhaltungsmaßnahmen zu dem Zeitpunkt eingeleitet werden, sofern der aktuell vorhandene Gebäudezustand dies rechtfertigt. Mit Unterstützung der im Wohnungsunternehmen integrierten Portfolioanalyse und dem Einsatz permanenter Sichtkontrollen können die dafür relevanten Daten überwacht und konserviert werden, mit dem Vorteil, dass Revitalisierungsmaßnahmen ausschließlich nach Feststellung des tatsächlichen Bedarfs zur Ausführung anstehen, womit wiederum eine kontinuierliche Verfügbarkeit und Nutzung der Objekte mit einer umfassenden Ausschöpfung der technischen Lebensdauer gewährleistet wird. Im Gegensatz ist der beachtliche Aufwand für Zeit und Personal sowie die damit verbundenen Kosten für das konstante Überwachen des Zustands der Objekte nicht zu unterschätzen. Gemäß dem Charakter der korrektiven Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien wird bei deren Anwendung auf jegliche Zustandsermittlungen der Immobilien, insbesondere auf vorbeugende Maßnahmen verzichtet, wobei mit der ausfallbedingten Modernisierung bzw. Instandhaltung das Erreichen oder Unterschreiten der Abnutzungsgrenze als Initiator für die Durchführung von Erneuerungsmaßnahmen verstanden respektive bei der Anwendung der aufgeschobenen Modernisierung

bzw. Instandhaltung das Unterschreiten der Abnutzungsgrenze ausdrücklich hingenommen wird. Folglich kann die ununterbrochene Funktionstüchtigkeit der genossenschaftlichen Mietwohnobjekte nicht gewährleistet werden, wodurch Leerstandsrisiken entstehen. Des Weiteren verringert sich infolge des Verzichts präventiver Maßnahmen die tatsächlich erreichbare Lebensdauer der Objekte, vor allem wird die technische Portfolioanalyse systematisch ausgeschlossen, weshalb wiederum kurzfristig überdurchschnittlich beträchtliche Revitalisierungsmaßnahmen entstehen können. Angesichts dieser negativen Konsequenzen ist eine Anwendung der korrektiven Verfahren nicht zu empfehlen, zumal der Verzicht auf vorbeugende Maßnahmen und der vermehrte Ausfall des Objektes das Risiko für Folgeschäden mit der Konsequenz von Folgekosten und fortschreitendem Substanzverlust erhöht.²⁷³ Infolgedessen werden die Verfahren bei dem zu untersuchenden Wohnungsunternehmen generell nicht eingesetzt. Allerdings ist nicht zu vernachlässigen, dass in den Fällen der durch den Gesetzgeber vorgeschriebenen Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen bzw. deren Missachtung extreme Gefahren für die Gesundheit und das Leben der Nutzer/Mieter sowie für die Umwelt nach sich ziehen können, haben die korrektiven Methoden zwingend Anwendung zu finden. Um die ununterbrochene Funktionstüchtigkeit der Bestandsobjekte des Analyseunternehmens aufrechtzuerhalten, hat das verfügbarkeitsorientierte Entscheidungsprinzip mit den Einzelzielen Verfügbarkeit der Flächen, Aufrechterhaltung der Objektqualität, Energieeinsparungen und Bewahrung der Nutzer-/Mieterzufriedenheit oberste Priorität.

Ein möglicher Ansatz die Modernisierungs- bzw. Instandhaltungsziele punktweise zu identifizieren, gestattet das Verfahren des Paarvergleiches.²⁷⁴ Bei dieser unkomplizierten Methode werden zwei Ziele bzw. Kriterien oder Alternativen paarweise hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit miteinander verglichen, d.h. es ist zu entscheiden, inwiefern das eine Ziel vorrangig, gleichwertig oder nachrangig gegenüber dem anderen Ziel auftritt. Der Vorrang einer Alternative wird im nachfolgenden Beispiel einer energetischen Heizungserneuerungsmaßnahme mit zwei Punkten und im Nachgang mit null Punkten gewichtet. Bei Gleichwertigkeit von zwei Zielen werden diese mit je einem Punkt belegt. Mithilfe der in Abbildung 47 vorgestellten Matrix wird die Möglichkeit gegeben, alle

273 Vgl. Homann, Kl., 1998, S. 309 ff.

274 Vgl. Laux, H., 2004, S. 71-72

Entscheidungen übersichtlich und vergleichend darzulegen und die durch den Entscheider subjektiv festgelegte Priorität jedes einzelnen Paarvergleiches aufzuzeigen. Durch die Gewichtung mit Punkten werden die Ergebnisse der Einzelentscheidungen objektiv bewertet und gegenseitig einer Abwägung unterworfen. Damit können alle Ziele hinsichtlich ihrer Relevanz klassifiziert werden und das Ziel ist mit der höchsten Relevanz als das vorrangige Ziel zu identifizieren.

	1 Verfügbarkeit der Flächen	2 Funktionale Werterhaltung	3 Funktionale Wertsteigerung	4 Bewahrung der Objektsicherheit	5 Monetäre Werterhaltung	6 Monetäre Wertsteigerung	7 Optimierung der Betriebskosten	8 Optimierung der Instandhaltungskosten	9 Reduzierung der Schadstoffemissionen	10 Reduzierung des Energieverbrauchs	11 Reduzierung des Ressourcenverbrauchs	12 Hohe Nutzerzufriedenheit	13 Hohe Nutzerakzeptanz	14 Bewahrung der Nutzersicherheit	15 Bewahrung des kulturellen Werts		
Modernisierungs- und Instandhaltungsziele																Summe	Gewichtung
1. Verfügbarkeit der Flächen	0	2	1	1	2	0	0	2	0	2	0	2	2	1		15	6%
2. Funktionale Werterhaltung	2	0	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	25	11%
3. Funktionale Wertsteigerung	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	6	3%
4. Bewahrung der Objektsicherheit	1	0	2	1	1	1	0	0	2	0	2	0	2	2	2	15	6%
5. Monetäre Werterhaltung	1	0	2	1	0	2	0	0	2	0	2	0	2	2	1	15	6%
6. Monetäre Wertsteigerung	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	6	3%
7. Optimierung der Betriebskosten	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	28	13%
8. Optimierung der Instandhaltungskosten	2	1	2	2	2	2	1	0	2	1	2	1	2	2	2	24	11%
9. Reduzierung der Schadstoffemissionen	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	6	3%
10. Reduzierung des Energieverbrauchs	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	28	13%
11. Reduzierung des Ressourcenverbrauchs	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	6	3%
12. Hohe Nutzerzufriedenheit	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	28	13%
13. Hohe Nutzerakzeptanz	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	6	3%
14. Bewahrung der Nutzersicherheit	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	6	3%
15. Bewahrung des kulturellen Werts	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	6	3%
																Summe	220 100%

Erläuterungen zu den Paarvergleichen:

2 Instandhaltungsziel der Zeile hat Vorrang gegenüber dem Instandhaltungsziel der Spalte

1 Instandhaltungsziele in Zeile und Spalte sind gleichwertig

0 Instandhaltungsziel der Zeile ist nachrangig gegenüber dem Instandhaltungsziel der Spalte

Abb. 47: Paarvergleiche zur Gewichtung von Modernisierungs- und Instandhaltungszielen am Modell einer Heizungserneuerungsmaßnahme

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Eckenrode, R. T., 1965, S. 182

Aus der Matrix ergibt sich, dass mit uneingeschränkter Priorität die Optimierung der Betriebskosten, die Reduzierung des Energieverbrauches und die hohe Nutzerzufriedenheit identifiziert werden. Die Einstufung des Ziels der hohen Nutzerzufriedenheit resultiert aus der Tatsache, den satzungsgemäßen Förderzweck zu erfüllen sowie dauerhafte Wohnungsleerstände zu vermeiden. Überdies ist die Feststellung der Optimierung der Instandhaltungskosten mit der Determinierung der Erhaltung des Gebäudestandards angesichts des präventiven Strategieansatzes zu beurteilen. Vor diesem Hintergrund stellen die Verfahren der Investitionsrechnung auf der Basis quantifizierbarer Zahlungsströme signifikante Instrumente zur Planung und Kontrolle von Investitionsentscheidungen dar. Auf der Grundlage der im nächsten Abschnitt zu besprechenden Discounted Cashflow-Methode wird eine Entscheidungshilfe zur Beurteilung zur absoluten und/oder relativen Vorteilhaftigkeit von Investitionsvorhaben wiedergegeben, wodurch die Gefahr von Fehlentscheidungen reduziert werden soll.

4.3.2.9 Investitionsrisiken

Bislang wurde thematisiert, dass für eine umfassende Risikoerkennung während des Bestandsmanagements die Gesamtbetrachtung der Portfolioebene notwendig ist. Da nicht alle Risiken aus der Portfolioperspektive erkennbar sind, müssen die Risiken auf der Stufe der einzelnen Objekte identifiziert werden. Dies ist die Informationsbasis für die erforderliche Totalanschauung, welche dem zu analysierenden Wohnungsunternehmen aggregiert aufgearbeitet und dokumentiert zur Verfügung steht. Auf diesen Erkenntnissen werden unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsgrundsatzes die Investitionsvorhaben realisiert. Zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit einer Investition sind in der Investitionstheorie verschiedene Ansätze entwickelt worden, die sich in klassische und moderne Verfahren einteilen lassen. Innerhalb der klassischen Methoden unterscheidet man zwischen statischen und dynamischen Verfahren.²⁷⁵ Im Gegensatz zu den klassischen formelorientierten Methoden handelt es sich bei den modernen Verfahren um Investitionsrechnungsverfahren, die auf vollständigen Finanzplänen (VoFi) basie-

275 Vgl. Perridon, L./Steiner, M., 2004, S. 37-69; Olfert, K., 1999, S. 81-96; Gondring, Hp., 2007, S. 68-79.

ren.²⁷⁶ Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen steht hingegen ein Wertermittlungsverfahren, das für die Investitionsentscheidung in der Immobilienwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es betrifft das den klassischen dynamischen Investitionsverfahren zuzurechnenden Discounted Cashflow-Verfahren, welches bei der zu behandelnden Wohnungsgenossenschaft, insbesondere zur isolierten Vorteilhaftigkeitsbeurteilung energetischer Modernisierungsinvestitionen, objektbezogen eingesetzt wird. Bei diesem Verfahren erhält der Investor individuelle Entscheidungshilfen für seine Investitionsplanung, zumal das Verfahren die Entwicklungsfähigkeit einer Investition aufzeigen kann.

In Übereinstimmung mit dem in der Wertermittlungsverordnung (WertV)²⁷⁷ geregelten Ertragswertverfahren versucht die Discounted Cashflow-Methode, den in Geldeinheiten bewerteten Nutzen einer Immobilie zu bestimmen. Das Ergebnis beider Verfahren ist die Ermittlung des auf den Bewertungszeitpunkt bezogenen Barwerts sämtlicher Einnahmen und Ausgaben. Jedoch unterscheiden sich die Verfahren hinsichtlich der einfließenden Bewertungsparameter. Während bei der klassischen Ertragswertmethode gemäß §§ 15-20 WertV konstante, nachhaltige Roh- bzw. Reinerträge unterstellt und unter Zugrundelegung des Liegenschaftszinssatzes²⁷⁸ diskontiert werden,²⁷⁹ handelt es sich bei der Discounted Cashflow-Methode um ein Verfahren, das die durch das Bewertungsobjekt während eines bestimmten Zeitraums ausgelösten Ein- und Auszahlungen explizit berücksichtigt. Aus dem Unterschiedsbetrag der jährlichen Einnahmen und Ausgaben resultiert der Cashflow, welcher mit einem zweckmäßigen und individuell festgelegten Diskontierungsfaktor zum Barwert des betreffenden Investitionsobjektes auf den Bewertungsstichtag abgezinst wird.²⁸⁰ Der auf diese Weise ermittelte Wert zeigt den zeitlichen Verlauf des in Geldeinheiten bewerteten Nutzens einer Immobilie während des Beobachtungszeitraumes, insbesondere zu welchem Zeitpunkt die kumulierten

276 Vgl. Grob, H. L., 2006, S. 103 ff.; Schulte, K.-W./Allendorf, G./Crommen, M., 1999, S. 49-60; Maier, K. M., 2004, S. 236-239; Kofner, S., 2006, S. 121-126.

277 Vgl. Wertermittlungsverordnung (WertV) vom 6. Dezember 1988, BGBl. I, S. 2209.

278 Der Liegenschaftszinssatz ist der Zinssatz, mit dem der Verkehrswert von Liegenschaften im Durchschnitt marktüblich verzinst wird (§ 11 WertV). Er wird von den Gutachterausschüssen durch Auswertung von gleichartig bebauten und vergleichbar genutzten Grundstücken aus der Kaufpreissammlung unter Berücksichtigung der entsprechenden Reinerträge sowie der Restnutzungsdauer der Gebäude ermittelt und kann als marktübliche Renditeerwartung oder Zinssatz einer alternativen Anlage interpretiert werden.

279 Vgl. Kuhn, E., 2001, S. 552.

280 Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 274 ; Leopoldsberger, G./Thomas, M., 2004, S. 158-159.

diskontierten Einzahlungsüberschüsse erstmals die Anschaffungsauszahlung überschreitet. Damit erhält der Investor die für ihn wichtigen Informationen über die Höhe der jährlichen Cash-flows des Objektes, die ihm als liquide Mittel zur Verfügung stehen. Durch die evidente Darstellung der jährlichen Zahlungsströme können unregelmäßige oder zyklische Einnahmen- oder Ausgabenverläufe, beispielsweise durch Mietsteigerungen bzw. Mietanpassungen, Modernisierungs- oder Instandhaltungskosten verursacht, separat berücksichtigt und erkannt werden.²⁸¹ Überdies kann durch den Vergleich verschiedener Berechnungsvarianten versucht werden, die vorteilhafteste Strategie für ein Objekt zu finden, indem die zielführenden Überlegungen durch kontinuierliche Fortschreibungen aktualisiert werden. Außerdem erhält der Anwender aufgrund der betriebswirtschaftlichen Orientierung und Transparenz des Verfahrens einen Überblick über die Wirtschaftlichkeit der Immobilie und kann Investitions- und Kreditentscheidungen rendite- und risikoorientiert vorbereiten. Ausgehend von der Wirtschaftlichkeitsberechnung gemäß der Zweiten Betriebskostenverordnung (II. BV), welche die Grundlage zur Ermittlung der Kostenmiete im Bereich des öffentlich-geförderten Wohnungsbaues darstellt, wird nachfolgend auf die Bewertungsmethode durch das Discounted Cashflow-Verfahren anhand des Objektes WE 19 der zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft näher eingegangen. Dem Modellfall liegen nach Maßgabe der Abbildung 48 folgende Parameter zugrunde:

281 Vgl. Simon, J., GuG, Heft 3/1999, S. 132-133.

Objekt:			WE 19		
Baujahr:			1972		
Wohnfläche/m²:			611,13		
Baualter/Jahre:			32		
Restnutzungsdauer:			68		
Mietausfälle:			--		
Jahr	Einzahlungs- überschuss €	Modern. Auszahl. €	Diskont.-Faktor 6%	Diskont. Einzahlungsübers ch. €	kumul. disk. Einzahl. Übersch. €
2005	31.461	415.000	0,9434	-361.831	-361.831
2006	34.688	-	0,8900	+30.872	-330.959
2007	37.915	-	0,8396	+31.833	-299.126
2008	43.532	-	0,7921	+34.482	-264.644
2009	43.532	-	0,7473	+32.532	-232.112
2010	43.532	-	0,7050	+30.690	-201.422
2011	44.838	-	0,6651	+29.822	-171.600
2012	44.838	-	0,6274	+28.131	-143.469
2013	44.838	-	0,5919	+26.540	-116.929
2014	46.183	-	0,5584	+25.788	-91.141
2015	46.183	-	0,5268	+24.329	-66.812
2016	46.183	-	0,4970	+22.953	-43.859
2017	47.568	-	0,4688	+22.300	-21.559
2018	47.568	-	0,4423	+21.039	-520
2019	47.568	-	0,4173	+19.850	+19.330
2020	48.995	-	0,3936	+19.284	+38.614

Abb. 48: Discounted Cashflow-Verfahren Objekt WE 19

Quelle: Eigene Darstellung

Im Jahre 2008 beläuft sich der Einzahlungsüberschuss auf 43.532 € (5,60 € x 611,13 qm x 12 Monate), wobei zum 1. Januar 2008 die seit Januar 2005 geltenden Pauschalen im öffentlich geförderten Wohnungsbau um 6,00375% angehoben wurden. Infolgedessen erhöht sich nach Abbildung 48 der Einzahlungsüberschuss um + 2.464 € auf 43.532 €. Dieser Anstieg stützt sich auf eine in der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ermittelten Veränderung der Nettokostenmiete, die infolge der in den §§ 26 Abs. 4 sowie 28 Abs. 5a der Zweiten Berechnungsverordnung (II. BV) festgelegten Indexierung der Verwaltungs- und Instandhaltungskostenpauschalen ermöglicht und mit der allgemeinen Preisentwicklung in Höhe der Änderung des maßgeblichen Verbraucherpreisindex von

Oktober 2004 bis Oktober 2007 verknüpft wird.²⁸² Auf diese Weise wird zum Nutzen der Vermieter eine reale Wertkonstanz der Beträge gewährt, wobei andernteils die Orientierung an der allgemeinen Preisentwicklung eine übermäßige Belastung der Nutzer/Mieter fernhält, zumal auch entsprechende Einkommensentwicklungen zu verzeichnen sind. Durch das Gesetz zur Reform des Wohnungsbaurechts, das zum 1. Januar 2002 in Kraft getreten ist,²⁸³ wurden die Pauschalsätze mit deren automatischer Anpassung zum 1. Januar 2005 respektive eines jeden darauf folgenden dritten Jahres (1. Januar 2008) neu festgelegt. Nachdem bis zur Jahresmitte 2008 die allgemeine Preissteigerungsrate auf einen Wert von 3,3% anstieg und am Jahresende 2008 mit 2,6% angegeben wurde,²⁸⁴ wird auf Basis der dargestellten Überlegungen in Abbildung 62 ab 2008 eine Steigerung der Einzahlungsüberschüsse aufgrund von verbraucherindexorientierten Mietanpassungen in Höhe von durchschnittlich 3,0% eines jeden darauf folgenden dritten Jahres prognostiziert. Neben der Einschätzung der zukünftigen Zahlungsströme sowie der Festlegung des Beobachtungszeitraumes stellt die Ermittlung des Diskontierungssatzes eine zentrale Problematik dar. Ungeachtet einer rechnerischen Restnutzungsdauer²⁸⁵ von 68 Jahren wird im Modellfall ein überschaubarer Betrachtungszeitraum von 15 Jahren (2005-2020) zugrunde gelegt, mit der Begründung, dass eine Parameterbestimmung zukünftiger Zeiträume zunehmend prekär zu konkretisieren ist. Zur Fortführung der Berechnungen wird weiterhin angenommen, dass der Diskontierungszinssatz aus dem Kapitalmarkt abgeleitet wird und sich aus dem Zinssatz für risikolose Anlagen von +3,5% sowie einem immobilienpezifischen Risikozuschlag von +3,0% und einem Inflationsausgleich von \pm 0,5% rekrutiert.²⁸⁶ Damit werden die in

282 Für Zwecke der Ermittlung der so genannten Kostenmiete bei öffentlich geförderten Mietwohnungen nach dem Zweiten Wohnungsbaugesetz (II. WoBauG) enthalten die §§ 26, 28 und 41 der Zweiten Berechnungsverordnung (II. BV) Pauschalbeträge, mit denen Vermieter Verwaltungskosten und Instandhaltungskosten höchstens ansetzen dürfen. Die Wirtschaftlichkeitsberechnung ist die Grundlage für die Ermittlung der maßgeblichen höchstzulässigen Miete bei Sozialwohnungen des 1. (und 2.) Förderweges.

283 Vgl. Gesetz vom 13. September 2001, BGBl. I, S. 2376; Deutscher Bundestag, Drucksache 16/329 vom 23.12.2005, S. 1-6.

284 Vgl. GdW, Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2009/2010, S. 47-49; Deutsche Bundesbank, Monatsbericht Nr. 9/2008, S. 66.

285 Die Restnutzungsdauer ist die Anzahl der Jahre, in denen die baulichen Anlagen bei ordnungsgemäßer Unterhaltung und Bewirtschaftung voraussichtlich noch wirtschaftlich genutzt werden können.

286 Vgl. Kleiber, W., GuG, Heft 4/2004, S. 200; Götze, U., 2008, S. 383-385; Kesten, R., 2001, S. 307 ff.; Blohm H./Lüder, K., 1995, S. 268. Der risikofreie Basiszinssatz wird in Höhe der Verzinsung langfristiger festverzinslicher Wertpapiere öffentlicher Emittenten, wie Bundesanleihen, angesetzt. Durch Addition eines Risikozuschlages wird der Unterschiedlichkeit der Marktwerte sowie der

Abbildung 48 erwarteten Einzahlungsüberschüsse der Perioden mit einem Diskontierungszinssatz in Höhe von 6% abgezinst, wodurch sich bei jährlicher nachschüssiger Diskontierung die vorbezeichneten Discounted-Cashflows einschließlich deren aggregierte Wertentwicklungen ergeben. Zur Dimensionierung eines nachvollziehbaren Diskontierungsfaktors wird im Berechnungsmodell von einem vergangenheitsorientierten Basiszinssatz ausgegangen, der unter subjektiven Einschätzungen um einen Risikozuschlag sowie einem Inflationsabschlag modifiziert wird. Dadurch besteht die Gefahr, dass Immobilieninvestitionen „schöngerechnet“ werden können. Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse kann diese Annahme bestätigt werden, indem lediglich eine geringe Veränderung dieser Determinante angesetzt wird, um deren Auswirkungen auf die Entwicklung der diskontierten Einzahlungsüberschüsse (Barwerte) zu beobachten. Unter diesen Bedingungen und vor dem Hintergrund einer transparenten, intersubjektiv nachprüfaren Vorgehensweise ist die Discounted Cashflow-Methode zur Ermittlung der Liquidität, insbesondere zur Beurteilung der Rentierlichkeit investitionsorientierter Immobilien vornehmlich geeignet. Jedoch sollte das Verfahren für die Verkehrswertermittlung von Immobilien gemäß § 194 BauGB lediglich bedingt herangezogen werden, da der ermittelte Diskontierungsfaktor aufgrund seiner fehlenden Objektivität und Marktnähe nicht anwendbar ist.

Anhand der Amortisationsrechnung kann die Amortisationszeit, d.h. der Zeitraum, in dessen Verlauf ein investierter Kapitalbetrag durch Nettorückflüsse aus der Investition wieder zurückgewonnen wird, bestimmt werden, indem schrittweise für die einzelnen Perioden des Betrachtungszeitraumes der kumulierte Barwert der Einzahlungsüberschüsse berechnet wird. Demnach ist die Amortisationszeit überschritten (erreicht), sofern sich erstmalig ein positiver Wert (gleich null) bildet. Falls der erste nichtnegative Wert ungleich null ist, lässt sich durch Interpolation näherungsweise der Anteil der Periode ermitteln, der für die Amortisation noch erforderlich ist. Gemäß den vorliegenden Berechnungen haben sich die energetischen Modernisierungsinvestitionen am Ende des 14. Jahres (2018: kumulierter Einzahlungsüberschuss ./ 520 €), nahezu amortisiert. Da die Amortisationsrechnung auf der Zielsetzung beruht, den Zeitpunkt zu ermitteln, in dem die Summe der erwarteten Kosten (Auszahlungen) der Summe der voraussichtli-

Standortattraktivität und Objektqualität Rechnung getragen. Die Differenz zwischen erwarteter und bereits im Kapitalmarktzins enthaltener Inflationsrate wird als Inflationsausgleich einbezogen.

chen Leistungen (Einzahlungen) entspricht,²⁸⁷ werden Zeiträume nach dem Jahre 2020 im Kalkül nicht berücksichtigt.

Obgleich sämtliche Ein- und Auszahlungen für den gewählten Betrachtungszeitraum vollständig bezüglich Art, Höhe und Zeitpunkt detailliert wie auch sorgfältig Berücksichtigung finden, kann eine Fehleranfälligkeit des Verfahrens unterstellt werden, zumal die Rechenergebnisse durch verschiedene Variablen und Determinanten der zukünftigen Zahlungsströme bestimmt werden. Gleichwohl ist das Wohnungsunternehmen durch den Einsatz der weiter oben besprochenen Portfolioanalyse bestrebt, mit deren Inputdaten eine Stabilität der Rechnung zu erlangen. Auf dieser Basis wird von bestehenden Mietverträgen mit zuverlässigen Mieteinnahmen ausgegangen, wobei Mietausfälle infolge fehlender Anschlussvermietung unberücksichtigt bleiben, sodass nach wie vor sämtliche Flächen des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes vermietet sind. Unter diesen Bedingungen wird unter Einhaltung der gesetzlichen Normen gemäß dem in Abbildung 48 vorgestellten Berechnungsmodells die künftige Mietentwicklung ab dem vierten Jahr (2008) im Turnus von drei Jahren in Höhe von durchschnittlich 3% bis zum Jahre 2020 moderat fortgeschrieben. Analog der Einnahmenbestimmung sind auf der Ausgabenseite sämtliche wertbeeinflussenden Auszahlungen der Immobilie miteinzubeziehen und deren künftige Entwicklung zu prognostizieren. Bei den Investitionsauszahlungen in Höhe von 415.000 € im Jahr 2005 handelt es sich um aperiodische Auszahlungen, die unter Berücksichtigung energetischer Faktoren zur Steigerung der Objektqualität und Standortattraktivität respektive zur Wohnstandardverbesserung mobilisiert worden sind. Hierzu kann das Wohnungsunternehmen wertneutral ausgearbeitete Kostenzusammenstellungen vorweisen, deren technische Daten, unter Einbezug der fundamentalen Portfolioanalyse, dem jährlich zu aktualisierenden Modernisierungs- und Instandhaltungsplan entstammen. Im Verlauf der Modernisierungsarbeiten sind keine Mietausfälle in Form von Mietminderungen (z.B. Unbenutzbarkeit des Balkons,²⁸⁸ Gerüst und Planen am Haus,²⁸⁹ Lärm- und Schmutzbeeinträchtigungen²⁹⁰) gemäß § 536 BGB entstanden, sodass sich ein Ansatz im Berechnungsmodell erübrigt. Aufgrund der üblichen Lebensdauer von Bauteilen wurde im Betrachtungszeitraum 2005-2020 kein

287 Vgl. Perridon, L./Steiner, M., 2004, S. 55-56

288 Amtsgericht Bonn, WuM 1986, S. 212.

289 Amtsgericht Hamburg, WuM 1996, S. 30.

290 Amtsgericht Darmstadt, WuM 1984, S. 245.

zusätzlicher Mittelbedarf angesetzt, zumal der zeitliche Anfall und ebenso die Höhe für außerordentliche Revitalisierungsmaßnahmen annähernd bekannt sind und sich folglich ein mittelintensiver Instandhaltungsstau vermeiden lässt. Nicht zuletzt führt insbesondere die Unbeständigkeit der Normen und Norminterpretationen im Bereich des Steuerrechts zu einer erheblichen Planungsunsicherheit. Aufgrund der Komplexität und Unbestimmbarkeit der Rechts- und Besteuerungsmaterie sowie der Unvorhersehbarkeit von deren Änderungen sind die hieraus unmittelbaren Konsequenzen im Berechnungsmodell nicht miteinbezogen worden.

Eine spezifische Rechentechnik, die der Eingrenzung und Absicherung von unsicheren Größen dient, ist die Sensitivitätsanalyse. Sensitivitätsanalysen beantworten die Frage, welche Auswirkungen Veränderungen in den Merkmalen oder Variablen auf den betrachteten Zielwert haben.²⁹¹ Häufig werden solche Betrachtungen für die gezielte Analyse von Veränderungen einzelner und mehrerer Merkmale eingesetzt. Da häufig vereinfachte Annahmen getroffen werden, gewähren Sensitivitätsanalysen keine präzise Lösung für das Investitionsentscheidungsproblem. Allerdings vermittelt die Methode wertvolle Einblicke in die Struktur des Investitionsvorhabens, insbesondere liefert ihre Technik zusätzliche Informationen über die unsicheren Inputgrößen. Um möglichst treffsichere Rechenergebnisse zu erreichen, wird bei der Wohnungsgenossenschaft die Sensitivitätsanalyse durch die Szenarioanalyse ergänzt, welche die drei Szenarien der optimistischsten, pessimistischsten (Extrem-Szenarien: „Best case“, „Worst case“) und realistischsten (Trend-Szenario: „Base Case“) Annahmen abbildet. Dadurch lassen sich die wichtigsten Werttreiber aufspüren und es lässt sich erkennen, inwieweit sich eine Variable marktbedingt verändern darf, bevor das Investitionsvorhaben unrentabel wird. Dem Berechnungsmodell nach Abbildung 48 liegt ein Trendszenario mit möglichst genau beschriebenen zeitvarianten Parametern und realitätsnahen Annahmen zugrunde.

Vor diesem Hintergrund lässt sich eine Struktur zur Beurteilung künftiger Handlungsalternativen generieren, deren Auswirkungen in anschaulicher Weise mithilfe eines Entscheidungsbaumes²⁹² entsprechend der Abbildung 49 wiedergegeben werden. Zu diesem Zweck wird für das bereits charakterisierte Modernisierungsobjekt (WE 19) der

291 Vgl. Rosenkranz, F./Missler-Behr, M., 2005, S. 207-209.

292 Vgl. Laux, H., 2004, S. 288-294; Eisenführ, F./Weber, M., 2003, S. 38-42.

Dateninput des vorangegangenen Berechnungsmodells (vgl. Abb. 48) um folgende Angaben modifiziert:

Für einen überschaubaren Zeitraum von fünf Jahren soll untersucht werden, ob sich die geplante Modernisierungsinvestition in Höhe von € 415.000,00 auszahlt. Bei einem Verzicht der Modernisierungsmaßnahme könnte dieser Betrag über diesen Zeitraum als mittelfristiges Kapital angelegt werden.

1. Vorausgesetzt das Objekt WE 19 wird in Höhe von € 415.000,00 modernisiert, so kann nach frühestens einem Jahr mit einer Wahrscheinlichkeit von 60% der Reinertrag um € 3.227,00/Jahr (€ 34.688,00 ./ € 31.461,00) gesteigert werden. Andernfalls kann frühestens nach weiteren zwei Jahren mit einer Wahrscheinlichkeit von 70% der Reinertrag dann allerdings um € 5.617,00/Jahr (€ 43.532,00 ./ 37.915,00) gesteigert werden.
2. Falls das Objekt nicht modernisiert wird, kann der Betrag in Höhe von € 415.000,00 zu einem risikolosen Zinssatz²⁹³ von 2,0% auf die Dauer von fünf Jahren alternativ auf dem Kapitalmarkt angelegt werden.
3. Im Modell wird des Weiteren mit einer wirtschaftliche Restnutzungsdauer²⁹⁴ von 25 Jahren und einem durchschnittlichen Liegenschaftszinssatz von 5,0%²⁹⁵ kalkuliert.

293 Vgl. § 247 BGB; Bundesanzeiger Nr. 191, S. 4754 (1,95% ab 01.07.2006, Bek. vom 27.06.2006). In der Berechnung wird der Zinssatz auf 2,0% aufgerundet.

294 Bei Immobilien sind technisch-technologische und wirtschaftliche Lebensdauer zu trennen. Dabei kann die technische Lebensdauer lediglich die oberste Grenze der wirtschaftlichen Nutzungsdauer darstellen. Dies gilt auch dann, wenn die Restnutzungsdauer durch Abzug des Alters von der Gesamtnutzungsdauer ermittelt wird. Auf der Grundlage einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise, welche die sinnvollste Nutzung des Grundstückes unter den Aspekten von Sicherheit, gesunder Wohnverhältnisse, Art und Ausstattung gewährleisten, ist die Restnutzungsdauer bestimmt worden.

295 Der angemessene und nutzungstypische Liegenschaftszinssatz ist nach der Art des Grundstückes (Mietwohnungsgrundstück, gemischt genutztes Grundstück, Geschäftsgrundstück, gewerbliches Grundstück o.ä.) und der Lage auf dem Grundstücksmarkt zu bestimmen. Dabei soll auf den vom örtlichen Gutachterausschuss für Grundstückswerte ermittelten und veröffentlichten Liegenschaftszinssatz zurückgegriffen werden. Ist für das Grundstück kein am regionalen Markt orientierter Liegenschaftszinssatz feststellbar, so kann auf Liegenschaftszinssätze aus vergleichbaren Gebieten, die auch in anderen Gemeinden liegen können, zurückgegriffen werden. Aufgrund geringer regionaler Unterschiede bei den Liegenschaftszinssätzen, veröffentlicht der IVD bundesweit einheitliche Werte, die jeweils für Wohn-, Gewerbe-, Misch- und Sonderimmobilien ermittelt werden. Für Mehrfamilienhäuser wird im Jahre 2006 demnach eine mittlere Spanne von 4,0%-5,5% angegeben. Vgl. Immobilienverband Deutschland e. V. (IVD), Empfehlungen für Liegenschaftszinssätze des Fachreferates Sachverständige vom 07.02.2006. Infolge dieser Empfehlung wird im Rechenmodell ein praktikabler Liegenschaftszinssatz von 5,0% unterstellt.

In einem Entscheidungsbaum lässt sich diese Situation folgendermaßen illustrieren:

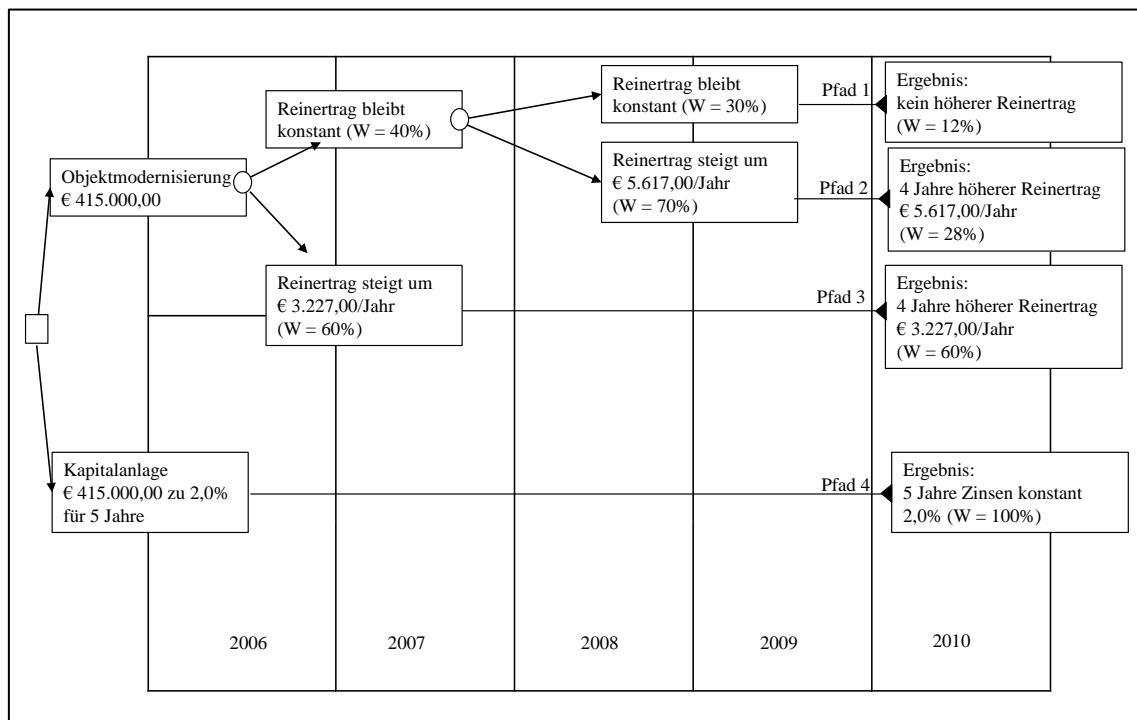


Abb. 49: Entscheidungsbaum Modernisierungsmaßnahme WE 19

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Eisenführ, F./Weber, M., 2003, S. 36-40

Mit Hilfe der Abbildung 49 lassen sich folgende Ergebnisse herleiten:

Pfad 1:

Es ist dem Wohnungsunternehmen sowohl am Ende des ersten Jahres, als auch am Ende des dritten Jahres nicht gelungen, eine Reinertragssteigerung herbeizuführen. Die Situation hat eine Wahrscheinlichkeit von $(0,4 \times 0,3 =) 12$ Prozent.

Pfad 2:

Am Ende des dritten Jahres vollzieht sich eine Reinertragssteigerung von € 5.617,00/Jahr. Die Situation hat eine Wahrscheinlichkeit von $(0,4 \times 0,7 =) 28$ Prozent.
Ergebnis: Es wird zwei Jahre lang ein höherer Reinertrag um € 5.617,00/Jahr erzielt. Dies entspricht einem Barwert zu Beginn des vierten Jahres von € 5.617,00 x 1,860 =

€ 10.448,00. Dieser Betrag wird auf den Vergleichsstichtag (zwei Jahre später) aufgezinst und beträgt demnach $€ 10.448,00 \times 1,1025 = € 11.519,00$.

Pfad 3:

Bereits am Ende des ersten Jahres wird eine Reinertragssteigerung um € 3.227,00/Jahr bewirkt. Dieser Status hat eine Wahrscheinlichkeit von 60 Prozent.

Ergebnis: Vier Jahre lang wird ein höherer Reinertrag um € 3.227,00/Jahr realisiert. Dies entspricht einem Barwert zu Beginn des zweiten Jahres von $€ 3.227,00 \times 3,550 = 11.456,00$. Dieser Betrag wird auf den Vergleichsstichtag (vier Jahre später) aufgezinst und beträgt danach $€ 11.456,00 \times 1.2155 = € 13.925,00$.

Aus den Pfaden 1-3 resultieren nachstehende Erwartungswerte:

Pfad	Wahrscheinlichkeit x Aufzinsungsbetrag	Euro
1	$0,12 \times € 0,00$	0,00
2	$0,28 \times € 11.519,00$	3.225,00
3	$0,60 \times € 13.925,00$	8.355,00
Summe Erwartungswert		11.580,00

Abb. 50: Erwartungswerte Modernisierungsmaßnahme WE 19

Quelle: Eigene Darstellung

Ab dem sechsten Jahr tritt die Wirksamkeit, dass mit einer Wahrscheinlichkeit von 28 Prozent ein höherer Reinertrag von € 5.617,00 und mit einer Wahrscheinlichkeit von 60 Prozent ein höherer Reinertrag von € 3.227,00 in der verbleibenden wirtschaftlichen Restnutzungsdauer von 20 Jahren (25 Jahre abzüglich des Modellbeobachtungszeitraumes von fünf Jahren) konstant erzielt wird. Dies ergibt einen Erwartungswert des zukünftigen Reinertrages von $0,28 \times € 5.617,00 + 0,60 \times € 3.227,00 = € 3.509,00$. Bei einer errechneten wirtschaftlichen Restnutzungsdauer von 20 Jahren resultiert ein Barwert in Höhe von

$$€ 3.509,00 \times 12,46 = € 43.722,00.$$

In Bezug auf das Ende des Planungszeitraumes von fünf Jahren ergibt sich damit zusammenfassend gemäß Abbildung 51 die Wirksamkeit der Entscheidungsalternative „Modernisierungsinvestition“:

Pfade 1-3	€ 11.580,00
Wirksamkeit ab dem 6. Jahr	€ 43.722,00
Summe	€ 55.302,00

Abb. 51: Aggregierte Erwartungswerte Modernisierungsmaßnahme WE 19

Quelle: Eigene Darstellung

Pfad 4:

Bei der Entscheidungsalternative „Kapitalanlage“, d.h. keine Modernisierungsinvestition, verzinsen sich € 415.000,00 mit einem Zinssatz von 2%/Jahr, womit eine Aufzinsung über fünf Jahre vorzunehmen ist. Daraus resultiert ein Betrag in Höhe von € $415.000,00 \times 1,1041 = € 458.202,00$ mit einem Ertrag von € 43.202,00 ($€ 458.202,00 - € 415.000,00$).

Eine Gegenüberstellung der Zielgrößen der beiden Entscheidungsalternativen belegt folgendes Bild:

Entscheidungsalternative	Betrag in €
Modernisierungsinvestition	55.302,00
Kapitalanlage	43.202,00

Abb. 52: Alternativenvergleich Modernisierungsinvestition/Kapitalanlage

Quelle: Eigene Darstellung

Demnach führt die Entscheidung zugunsten einer Modernisierungsinvestition zu einem um € 12.100,00 ($€ 55.302,00 - € 43.202,00$) höheren Ertrag und wäre demzufolge gegenüber der Entscheidungsalternative „Kapitalanlage“ ceteris paribus zu begünstigen. Diese Empfehlung wird dadurch stabilisiert, dass sich bei der Entscheidungsalternative „Modernisierungsinvestition“ € 415.000,00 mit rund 2,5% ($€ 55.302,00 : € 415.000,00$

= 0,13325)²⁹⁶ intern verzinsen. Dagegen lässt sich einwenden, dass das Entscheidungsverfahren in der hier dargestellten Form nur durchführbar ist, falls relativ wenig unsichere Größen vorliegen. Des Weiteren ist eine exakte Abbildung des Risikos im Hinblick auf die Inputgrößen (Nutzungs-, Restnutzungsdauer, Kalkulations- bzw. Liegenschaftszinssatz, Wahrscheinlichkeitsgrößen) problematisch zu beurteilen. Schließlich ist zu reklamieren, dass in der vorbezeichneten Entscheidungsbaumanalyse lediglich monetäre Zielgrößen einbezogen und ein Zugang qualitativer Informationen bis zu den Zeitpunkten, in denen Entscheidungen vorbehaltlich zu treffen sind, unterstellt werden. Diese Grenzen der Aussagekraft von Entscheidungsmodellen und ihren Ergebnissen lassen sich lockern, indem parallel bzw. in kombinierter Form durch den Entscheider ergänzende Analysen veranlasst werden.

Um den Liquiditätsaspekt, insbesondere die Aufrechterhaltung einer jederzeitigen Zahlungsbereitschaft keinesfalls zu vernachlässigen, besteht mit der Konzeptionierung des Cashflow at Risk (CFaR) zusätzlich die Möglichkeit, risikomäßig kurzfristig Cashflow-Schwankungen zu erfassen, so dass die Ergebnisse für die Liquiditätssteuerung respektive zur Gestaltung eines holistischen Risikomanagementsystems verwertet werden können. Bei dem Cashflow at Risk-Konzept handelt es sich um eine zahlungsstrom- bzw. erfolgsorientierte Methode zur Quantifizierung von Risiken, die sich als Übertragung des Value at Risk-Ansatzes²⁹⁷ für den Einsatz in Nicht-Finanzunternehmen besonders anbietet. Die Konzeption stellt eine Modifikation des Value at Risk-Ansatzes dar und weist aufgrund der Methodik deutlich Analogien zu diesem auf. Der entscheidende Unterschied zwischen der Value at Risk und der nachfolgenden postulierten Cashflow at Risk-Betrachtung liegt darin, dass für die Berechnung des ersteren vielfach liquide Marktwerte zur Verfügung stehen, wohingegen für letzteres sowohl anhand der Kapitalflussrechnung unternehmensgestützt (vgl. Abbildungen 16 und 18) als auch unter Zuhilfenahme der Wirtschaftlichkeitsberechnungen immobilienbezogen (vgl. Abbildungen 21 und 23) auf vergangenheitsausgerichtete und infolge der Discounted Cash-

296 Der Faktor 0,13325 entspricht bei $(1 + i)^5 = i$ von aufgerundet 2,5 Prozent.

297 Vgl. Maier, K. M., 2004, S. 36-37. Der Value at Risk (VaR) stellt eine Methode zur Messung Preisrisiken von Finanzinstrumenten dar und kann bei Finanzinstituten als Standard für die Risikomessung angesehen werden. Value at Risk bezeichnet dabei den maximal erwarteten in Währungseinheiten gemessenen Verlust, der innerhalb eines definierten Zeitintervalls bzw. bei einem vom Entscheidungsträger vorgegebenen Wahrscheinlichkeitsniveau eintreten kann.

flow-Methode (vgl. Abbildung 48) auf erwartete zukünftige Cashflows zurückgegriffen werden muss.

Das Grundprinzip des Cashflow at Risk-Ansatzes besteht darin, für die sich hier anbietende Steuerungsgröße Cashflow eine Wahrscheinlichkeitsverteilung zu ermitteln und daraus den Cashflow at Risk abzuleiten.²⁹⁸ Dazu sind zunächst der Erwartungswert und die Volatilitäten zu schätzen. Dementsprechend lässt sich der Cashflow at Risk definieren, als der niedrigste Cashflow, der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit in einer bestimmten Periode mindestens erreicht wird, wobei alternativ der CFaR auch als die bei gegebenen Konfidenzniveau maximal negative Abweichung vom erwarteten Cashflow zu betrachten ist.²⁹⁹ Gleichwohl besteht ein wesentliches Problem dieser Methode darin, dass die Qualität der Ergebnisse entscheidend von der Richtigkeit der geschätzten Volatilitäten abhängt. Dieser Maßstab ist jedoch für den Cashflow problematisch zu bestimmen, zumal er auf der Einschätzung zukünftiger, unsicherer Entwicklungen beruht, die von einer Vielzahl unbekannter Faktoren determiniert wird. Außerdem zeigt sich der bereits beschriebene Mangel in der Unterstellung vollkommener Sicherheit über die Inputparameter des Bewertungsansatzes, da in der Realität teilweise erhebliche Unsicherheiten über die Höhe und Schwankungen der Cash Inflows (Nettomieteinnahmen) und Cash Outflows (Ausgaben für Verwaltung, Instandhaltung, Modernisierung, etc.) bestehen. Hinzukommt, dass aufgrund der geringen unternehmensindividuellen Soll-Ist-Abweichungen in den letzten zehn Jahren, bei der nachgewiesenen Leerstandsquote von 0,0% bis 0,6%, das Immobilienrisiko über einen quantitativen Ansatz des CFaR-Modells kaum zu erfassen ist. Trotz dieser Vorbehalte kann das Konzept auf der Grundlage einer zuverlässigen Datenbasis dazu dienen, Aussagen über die zukünftige Erfolgsentwicklung zu gewinnen und unter diesem Aspekt Investitions- und Finanzierungsmaßnahmen auszurichten, sowie geeignete Limit- und Kontrollstrukturen zu entwickeln und zu implementieren. Abgesehen davon, dass solche Berechnungen einer laufenden Fortschreibung unterliegen, können die Ergebnisse, soweit sie sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bestandsgefährdend auswirken, im Lagebericht auf der Plattform einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft respektive sorgfältig auszuübenden Ermessens der Unternehmensleitung (§ 34 GenG) für zukunftsbe-

298 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 139.

299 Vgl. Diggelmann, P. B., 1999, S. 217-234; Dowd, K., 1998, S. 239.

zogene verbale Aussagen zur voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens hinzugezogen werden. Damit werden die Informationsgläubiger im Sinne von § 289 Abs. 1 HGB umfangreich und inhaltlich vollständig informiert und im Ergebnis zweckmäßig auf Risiken und eventuelle Gefährdungen unterrichtet. Letztlich kann die Transparenz über die Lage des Unternehmens erhöht, eine aktivere Kommunikation zwischen den Akteuren forciert und eine zielführende Anpassung an die Erwartungen der Öffentlichkeit erreicht werden.

5. Zwischenergebnis

Unter Berücksichtigung der bisherigen Untersuchungen und Ergebnisse wurde im vorhergehenden Abschnitt der Versuch unternommen, Unternehmensrisiken praxisgestützt zu klassifizieren und zu beschreiben. In diesem Zusammenhang sind die Unternehmensrisiken in externe Geschäftsrisiken und interne (betriebliche) Risiken kategorisiert worden, bevor die Betriebsrisiken weiter in die Kategorien der Sozial-, Finanz- und Leistungsrisiken differenziert wurden. Damit wurde ein erster Orientierungsrahmen vorgegeben, der es im nächsten Schritt erlaubt, unternehmensspezifische Risikoquellen möglichst vollständig zu identifizieren und den übergeordneten Kategoriebezeichnungen zuzuordnen. Auf dieser Grundlage werden die einzelnen Risikoquellen in der Abfolge thematisiert, mit dem Akzent, anhand von Instrumenten, Methoden und Verfahren ein Risikomanagement-Modell für das Wohnungsunternehmen unter Mitberücksichtigung des Postulats der Zweckmäßigkeit zielführend zu implementieren. Vor diesem Hintergrund werden jene Risiken selektiert, welche bestandsgefährdend sind bzw. einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Wohnungsunternehmens induzieren können.

Obwohl sich bisher keine allgemein anerkannte Systematisierung durchgesetzt hat, bewirkt eine sorgfältige und gewissenhafte Auseinandersetzung mit der Risikothematik eine detaillierte Identifikation der Risiken, die grundlegend anhand empirischer respektive analytischer Methoden eine quantitative und qualitative Beurteilung der Risiken ermöglicht. Damit werden die entscheidenden Informationen für die Risikosteuerung und Risikokontrolle generiert. Da die Zahl der möglichen Risiken äußerst groß und zum

Teil vom einzelnen Unternehmen primär abhängig ist, kann eine absolut vollständige Inventarisierung aller erdenklichen Risiken nicht erreicht werden.

Zur Sicherstellung der dauerhaften Funktionsfähigkeit respektive als Grundlage für die Prüfung des Risikomanagementsystems sowie zum Nachweis der Erfüllung der Organisations- und Sorgfaltspflichten der Unternehmensleitung sind die in den Phasen des Risikomanagementprozesses erhobenen Daten und deren Ergebnisse sämtlicher Unternehmensbereiche zu dokumentieren. Die Ausgestaltung der Dokumentation ist wiederum von der Größe und Komplexität des Unternehmens abhängig und kann unter anderem durch spezielle Organisationspläne, Verfahrensanweisungen, Risikorichtlinien oder Risikohandbüchern erfolgen. Die Anforderungen, die an Dokumentationen bzw. Kommunikation bei der Etablierung eines Risikohandbuches zu stellen sind, sollen in den nachfolgenden Abschnitten betrachtet werden.

6 Risiko-Reporting als essenzieller Baustein der Risikomanagementkommunikation

Informationserzeugung und -verwendung fallen in Abhängigkeit vom Grad der Zentralisation des Unternehmens sowie dem Maß der Arbeitsteilung zeitlich, sachlich und organisatorisch auseinander, sodass Informationsübermittlungsprozesse notwendig sind. Um diese Aufgabe sinnvoll bewältigen zu können, ist der Aufbau eines betrieblichen Berichtswesens für alle Unternehmensebenen erforderlich, welcher neben dem ablauforganisatorischen Rahmen die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems darstellt. Angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen benötigen Entscheidungsträger für die Entscheidungsfindung laufend aktuelle, qualitativ hochwertige, adressatsorientierte und risikoadjustierte Informationen, auf deren Basis rationale, objektiv nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden können.³⁰⁰ Jedoch ist das Risiko-Reporting kein separater Prozess i. S. einer Parallelberichterstattung, sondern als integraler Bestandteil des Standardberichtswesens zu etablieren.³⁰¹ Zum einen gewährleistet diese Einbettung, dass die Informationen uneingeschränkt in die alltägliche Entschei-

300 Vgl. Burger, A./Buchhart, A. 2002, S. 175-177.

301 Vgl. Vogler, M./Gundert, M., DB 1998, S. 2382.

dungsfindung einfließen, andererseits wird unter Einsatz geeigneter Instrumente adaptiert, die Risiken des Unternehmens nach Maßgabe des KonTraG zu überwachen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Insofern erfüllt die Risikodokumentation eine Sicherungsfunktion in Bezug auf den Risikomanagement-prozess.

6.1 Die Dokumentation des Risikomanagementsystems im Risikomanagementhandbuch des Wohnungsunternehmens

Um den Zielen und gesetzlichen Anforderungen gerecht werden zu können, hat die inhaltliche Ausgestaltung und Organisation der Risikoberichterstattung unter Berücksichtigung dezidierter Parameter zu erfolgen. Neben Inhalt stellen Berichtssender und Berichtsempfänger sowie die Berichtsfrequenz weitere Merkmale dar, die mit dem Berichtszweck unter den Faktoren der Wirtschaftlichkeit und Notwendigkeit abzustimmen sind.³⁰² Aufgrund der Tatsache, dass Berichtsstruktur und -inhalte von unternehmensindividuellen Gegebenheiten abhängig sind, können an dieser Stelle keine allgemeingültigen Empfehlungen hinsichtlich bestimmter Berichtskategorien artikuliert werden. Infolgedessen besteht bei der konkreten Ausgestaltung der Berichterstattung in der Praxis die Herausforderung darin, eine unternehmensindividuelle Dokumentationsart zu finden, die einerseits die rechtlichen Bestimmungen sowie andererseits die spezielle Risikosituation des Unternehmens koordiniert und der Informationsfluss auf den entsprechenden Informationsbedarf der einzelnen Adressaten konzentriert ist. In Hinsicht auf den Adressatenkreis wird vornehmlich zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Berichtsempfängern differenziert, wobei risikoadjustierte Informationen sowohl aus dem inner- als auch aus dem außerbetrieblichen Bereich an beide Adressatengruppen übermittelt werden können.³⁰³

Damit die Funktionsfähigkeit und Transparenz innerhalb des Risikomanagementsystems gewährleistet werden kann, ist ein praktikables Berichtswesen zu entwickeln, dessen Wirksamkeit entscheidend von der Kommunikationsbereitschaft der berichtspflicht-

302 Vgl. Schierenbeck, H./Lister, M., 2001, S. 69.

303 Vgl. Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R., 2008, S. 134 f.

igen Mitarbeiter abhängt.³⁰⁴ Es ist daher von großer Bedeutung, dass im Unternehmen eine offene Kommunikationsstruktur aller Beteiligten vorherrscht, die auch den Informationsfluss negativer Nachrichten („bad news“) nicht sanktioniert, sondern ermöglicht und gegebenenfalls fördert, unter der Nebenbedingung, dass sich die Meldung auf solche Informationen beschränkt, die eine gewünschte Anonymität des Hinweisgebers im vorgelagerten Bottom-up-Prozess nicht gefährden.³⁰⁵ Außerdem ist die Effektivität des Kommunikationsprozesses durch organisatorische Regelungen der Entscheidungsträger, insbesondere durch eine klare, in Stellenbeschreibungen fixierte Aufgaben- und Verantwortungszuordnung, definierten Berichtsempfängern sowie festgelegten Periodizitäten mit der vorgegebenen Berichtsart sicherzustellen, wobei für die Art der Informationsversorgung Standard- und Bedarfsberichte sowie Ad-hoc-Berichte eingesetzt werden können. Während die Ad-hoc-Berichterstattung fallweise bei plötzlich und unerwartet einsetzenden Risiken herangezogen wird, befassen sich Bedarfsberichte ausschließlich mit den jeweils zu untersuchenden Aspekten und werden außerhalb des Berichtszyklus angefordert. Demgegenüber sind Standardberichte im Unternehmen fest implementiert. Sie belegen die systematisch erfassten und bearbeiteten risikorelevanten Daten und gewährleisten die regelmäßige Informationsversorgung der Entscheidungsträger.³⁰⁶ Zu diesem Zweck haben sich die Entscheidungsträger des zu analysierenden Wohnungsunternehmens für die Erstellung eines Risikomanagementhandbuches entschieden, welches die Vorgaben zum Risikomanagementprozess, Unternehmensziele, Organisationsstrukturen, Prozessabläufe, Risikoarten und Wesentlichkeitskriterien, Verantwortungsbereiche, Adressaten sowie die Analyseinstrumente festlegt und dokumentiert. In gleichem Maße wird hierdurch eine schriftlich fixierte Innenorganisation für den Bereich des Risikomanagements generiert, welche die gesetzlichen Anforderungen erfüllt, die überdies einen Anknüpfungspunkt für die Prüfung durch den Abschlussprüfer hervorbringt.³⁰⁷ Indem das Risikomanagementhandbuch von seinem Aufbau und seiner Verständlichkeit auf die jeweiligen Anwender zugeschnitten als auch diesen zur nicht missbräuchlichen Nutzung persönlich ausgehändigt worden ist, dient es als Orien-

304 Vgl. Gleißner, W., 2008, S. 216-217.

305 Vgl. IDW, WP-Handbuch, Bd. I, P Tz 57-61, S. 1612-1613.

306 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 175-178; Diederichs, M., 2010, S. 239-241.

307 Vgl. Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 176.

tierungsleitfaden und trägt dazu bei, die innere Ordnung im Unternehmen zu festigen und kann nach selbstentwickelter Abbildung 53 über folgendes Aussehen verfügen:

Analyseinstrument	Berichts- zeitraum	Berichtshäufig- keit	Verantwortli- cher	Adressat
1. Unternehmensplanung				
Wirtschafts- und Budgetplan	1 Jahr	halbjährlich	Vorstand	Aufsichtsrat
Finanzplan	1 Jahr	halbjährlich	Vorstand	Aufsichtsrat
Liquiditätsplan	1 Jahr	wöchentlich	Sachb. A	Vorstand
Instandhaltungsplan	5 Jahre	jährlich	Sachb. D	Vorstand
Portfolioanalyse	1 Jahr	jährlich	Vorstand	Aufsichtsrat
Versicherungstatistik	1 Jahr	halbjährlich	Sachb. F.	Vorstand
2. Vermögens- und Ertragslage				
Bilanz/Gewinn- u. Verlustrechnung	Monat	monatlich	Sachb. A	Vorstand
Kostenauswertungen	Monat	monatlich	Sachb. A	Vorstand
3. Finanzlage				
Liquidität	Woche	wöchentlich	Sachb. A	Vorstand
Darlehensmanagement	Quartal	vierteljährlich	Sachb. A	Vorstand
4. Wohnungsverwaltung/ Wohnungsbestand				
Sollmietenveränderungs- nachweis	Monat	monatlich	Sachb. C	Vorstand
Mietrückstandsliste	Monat	monatlich	Sachb. C	Vorstand
Mieterfluktuation/Leerstand	Monat	monatlich	Sachb. A	Vorstand
Erlösschmälerungen	Monat	monatlich	Sachb. A	Vorstand
Mitgliederstatistik	Monat	monatlich	Sachb. B	Vorstand
5. Fremdverwaltung nach Wohnungseigentumsgesetz				
Bilanz/Gewinn- und Verlust- rechnung	Monat	monatlich	Sachb. E	Vorstand
Kostenauswertungen	Monat	monatlich	Sachb. E	Vorstand
Objektüberwachungsberichte	Monat	monatlich	Sachb. E	Vorstand
6. Technik				
Bestandsqualitätsbericht	1 Jahr	halbjährlich	Sachb. D	Vorstand

Abb. 53: Bausteine und Regelungselemente des Risikomanagementhandbuches

Quelle: Eigene Darstellung

Mit dem Ziel, die Weiterleitung der aufgedeckten Risiken durch die Anwender zu ermöglichen, sind im Risikomanagementhandbuch des Wohnungsunternehmens wertorientierte Ziel- bzw. Schwellenwerte vorgegeben, deren Über- oder Unterschreiten eine Berichtspflicht der Verantwortlichen an die Entscheidungsträger auslöst. Diese Erfolgsfaktoren sind auf der Basis der von der Unternehmensleitung definierten Unternehmens-

strategie bei der Konzipierung einer Balanced Scorecard³⁰⁸ top-down statuiert und in den Kernkompetenzen bzw. Perspektiven³⁰⁹ (Finanzperspektive, Kundenperspektive, Geschäftsprozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive) gebündelt worden. Für jede Perspektive der Balanced Scorecard werden strategische Ziele abgeleitet und in Verbindung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den in strategischen Zielen stehenden Chancen und Risiken sowohl qualitativ und quantitativ als auch prospektiv und retrospektiv operationalisiert mit der Konsequenz, die visionären Zielvorstellungen des Unternehmens umzusetzen.³¹⁰ Das vorrangige Ziel dieser Differenzierung besteht in der weitestgehend vollständigen Beschreibung der Auswirkungen getroffener Entscheidungen oder eingeleiteter Maßnahmen auf dem Grad und der Qualität der Strategierealisierung. Ungeachtet einer ausführlichen Berücksichtigung der Stakeholder repräsentieren die Perspektiven nicht unmittelbar die Interessengruppen in eigener Person, sondern vielmehr diejenigen Sachverhalte, die eine im Sinne der Stakeholder positive Entwicklung des Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Demzufolge lassen sich in der nächsten Stufe, im Kontext von Strategie, der jeweiligen Perspektive, der individuellen Kennzahl und dem Ausmaß der Abweichung vom Vorgabewert, unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation bei gegebenen personellen sowie systematischen Kapazitäten, geeignete Maßnahmen zur Verringerung der Differenz von aktuellem Kennzahlenwert und Vorgabe erarbeiten. Gleichermaßen wird innerhalb und zwischen den Perspektiven eine Ursachen-Wirkungs-Analyse instituiert, die auf der Erkenntnis beruht, dass jede Maßnahme nachhaltige Konsequenzen auf alle Bereiche des Unternehmens nach sich ziehen kann.³¹¹ Im Ergebnis bildet die systematische Vernetzung der jeweiligen Per-

308 Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 585-586; Horvath, P., 2000, S. 9; Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 7 ff. Bei der Balanced Scorecard steht das Attribut "Balanced" für den Anspruch eines Gleichgewichts von kurzfristigen und langfristigen Zielen, gewünschten Ergebnissen und zugehörigen Leistungstreibern, harten Zielgrößen und weichen, subjektiven Messgrößen. Hingegen steht Scorecard für ein Grundraster von vier Perspektiven, mit dem eine zugrunde gelegte Kausalkette als Plattform einer angestrebten Steigerung des Unternehmenswertes abgebildet werden soll.

309 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1992, S. 174; Meyer, C./Köhle, J., 2000, S. 8; Werner, H., 2000, S. 455; Burger, A./Buchhart, A., 2002, S. 207-208. Diese Perspektiven sind nicht statisch vorgegeben, sondern sollen für jedes Unternehmen bedarfsgerecht entwickelt werden. Dabei kann eine Perspektive als eine themenbezogene Auswahl von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen verstanden werden, die gleichermaßen als Kategorie zur Systematisierung sowie als Anhaltspunkt zur Erarbeitung strategierelevanter Mess- und Steuerungsgrößen fungiert.

310 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 46 ff.; Reichmann, Th./Form, St., 2000, S. 191.

311 Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 595; Graumann, M., 2011, S. 173-174.

spektiven untereinander die Grundlage um Strategien zu kommunizieren und entsprechend ihrer Wirkungszusammenhänge zu steuern.

6.2 Implementierung der Balanced Scorecard in der Wohnungsgenossenschaft

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten Systemelemente fügen sich erst mit ihrer unternehmensindividuellen Ausgestaltung im Rahmen der systemimmanenten Initiierung zur funktionierenden Balanced Scorecard zusammen. In einem intensiven, vorgelegerten Diskussionsprozess, der vornehmlich durch die positiven Ergebnisse der Mitgliederbefragungen aus den Jahren 2004 und 2007 bestimmt wurde, sind bei dem zu analysierenden Wohnungsunternehmen, von den konzeptionellen Erfordernissen ausgehend, Vision, Mission und eine hierauf aufbauende Kernstrategie entwickelt worden, die sich sowohl auf das Gesamtportfolio als auch auf die einzelnen Geschäftsfelder bezieht. Die Entscheidung für die Einführung einer Balanced Scorecard resultierte aus der Implementierung des Risikomanagementsystems, nach dessen Abschluss die Balanced Scorecard als geeignetes Instrument zur Applikation identifiziert wurde. Als wesentliche Stärke der Balanced Scorecard wurde dabei die problemlose Kommunizierbarkeit durch eine kennzahlengestützte Informationsversorgung aller beteiligten Akteure im Interesse der Realisierung von Vision und Strategie angesehen. In gleichem Maße wurde der Anspruch einer Angleichung von internem und externem Rechnungswesen zur Leistungstransparenz der externen Berichterstattung mitberücksichtigt. Infolge dieser Konstellation zeigt sich die Notwendigkeit, eine offene Managementkultur zu generieren, welche die Bereitschaft für die Wahrnehmung und Quantifizierung von Risiken mit einem einheitlichen Risikoverständnis aller betroffenen Personen auslöst und zu einem anhaltend konformen Umgang mit Risiken wie auch zur Akzeptanz der implementierten Systeme und Instrumente respektive der Entwicklung eines Qualitätsstandards beiträgt. Mit diesem Zuschnitt auf die Balanced Scorecard sind Vision, Mission unter Berücksichtigung der unternehmerischen Zweckerfüllung zu artikulieren, darauf zurückgehende Strategien zu verwirklichen und anhand einer ausgewogenen Abstimmung zwischen Strategien, Zielen, Aktionen, Kennzahlen sowie Anreizen einen dauerhaften Unterneh-

mensenerfolg über das operative Geschäft sicherzustellen mit der Folge, zeitgleich die Unternehmensstrategie durch ein ganzheitliches Steuerungssystem zu kontrollieren.

Im Rahmen der Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard für das zu analysierende Wohnungsunternehmen wurde berücksichtigt, dass aufgrund der Existenz verhältnismäßig kleiner Geschäftseinheiten einerseits und deren Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen / Abteilungen andererseits, eine isolierte Betrachtungsweise nicht zu protegieren ist. Demzufolge ist für das gesamte Wohnungsunternehmen die Balanced Scorecard mit ihren Elementen definiert worden. Auf Unternehmensebene wird die Balanced Scorecard seit Mitte 2009 eingesetzt. Der Ablauf der Entwicklungsschritte einer Balanced Scorecard wird in der nachfolgenden Darstellung (vgl. Abb. 54) graphisch abgebildet.

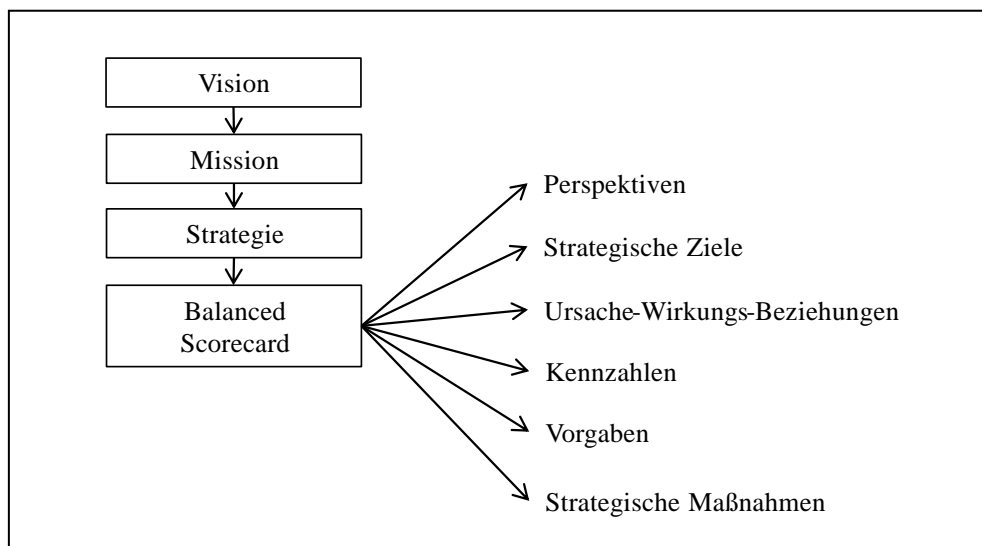


Abb. 54: Entwicklung einer Balanced Scorecard

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ehrmann, H., 2002, S. 190-200

6.2.1 Vision und Mission der Wohnungsgenossenschaft

Die Vision bildet den Ausgangspunkt der Balanced Scorecard. Sie ist der Ausdruck des Selbstbewusstseins bzw. der Wunschvorstellungen des Unternehmens, von denen eine der Realität entsprechende Entwicklung ausgeht und auf die Stakeholder-Gruppen aus-

gerichtet ist. Häufig stellen Visionen den Antrieb zum Handeln dar, aus denen die Strategien abgeleitet und die Unternehmensziele erreicht werden können. Mit ihrem Hauptzweck, dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern Ziel und Richtung vorzugeben, dient die Vision bei einem Zeithorizont von annähernd zehn Jahren weniger als Analyse- oder Planungsinstrument.³¹² Damit wird die Vision das Leitbild für das Handeln aller Mitarbeiter der Wohnungsgenossenschaft und lautet:³¹³

„Aufgrund ihrer Tradition als Wohnungsgenossenschaft verpflichtet sich das Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähige und attraktive Leistungen sowie besten Service auf dem Gebiet der Verwaltung eigener und fremder Immobilien in der Region anzubieten.“

Im Gegensatz zu der Vision, die im Sinne einer optimalen Mitgliederförderung auf das eigene Unternehmen fokussiert ist, will die Mission eine Wirkung nach außen erreichen. Die Mission beschreibt, zu welchem Zweck das Unternehmen existiert und drückt aus, auf welche Weise das Wohnungsunternehmen von seinen Adressaten extern wahrgenommen werden will. Neben dieser Außenwirkung soll die Mission überdies eine positive, motivierende Bedeutung auf die Mitarbeiter des Unternehmens entfalten.³¹⁴ Der Inhalt des Missionsstatements, welcher durch die Satzung vorbestimmt wird, formuliert die Wohnungsgenossenschaft allgemein wie folgt:³¹⁵

„Wir sind ihr zuverlässiger, vertrauenswürdiger, traditionsreicher und solider Partner bei der Vermietung und Verwaltung von Immobilien in der Region.“

6.2.2 Strategische Ausrichtung der Wohnungsgenossenschaft

Unter Zugrundelegung der beschriebenen Plattform von Vision und Mission ist die zukünftige Entwicklungsrichtung des Wohnungsunternehmens unter Berücksichtigung

312 Vgl. Ehrmann, H., 2002, S. 21ff.; Pietsch, T./Memmler, T., 2003, S. 37.

313 Vgl. Analyseunternehmen, Risikomanagementhandbuch 2009.

314 Vgl. Ehrmann, H., 2002, S. 23.

315 Vgl. Analyseunternehmen, Risikomanagementhandbuch 2009.

seiner Erfolgspotenziale strategisch zu determinieren. Jedoch wird unter der Prämisse, dass das Wohnungsunternehmen anhand der Implementierung einer Balanced Scorecard seine Stärken verbessern und seine Schwächen beseitigen will, wird die bisherige Strategie und die ihr zugrunde liegenden Annahmen über zentrale Erfolgsfaktoren mit deren wertorientierten Merkmalsausprägungen aufrechterhalten sowie auf Vollständigkeit, Widerspruchsfreiheit und Plausibilität überprüft, d.h. Strategiefindung und -formulierung werden durch die Balanced Scorecard zwar unterstützt, allerdings nicht vollständig wahrgenommen. Zur Identifikation und Erarbeitung von Strategien entsprechend den Anforderungen des Marktes sowie der Umfeldbedingungen verfügt die Unternehmensleitung des Wohnungsunternehmens über ein weitreichendes Instrumentarium (z.B. Kosten-Nutzen-Analysen, SWOT-Analysen, Benchmarking, Portfolioanalysen, Break-even-Analysen oder Kennzahlensysteme, Kundenanalysen bzw. Mitgliederbefragungen) dessen Einsatz dem der Balanced Scorecard vorangestellt wird. Um die wiedergegebenen Leitideen strategisch zu realisieren, wurde eine Präzisierung nach Kunden, Geschäftspartnern, Behörden und Kooperationspartnern sowie Wettbewerbern in Anlehnung an die Balanced Scorecard vorgenommen, welche eine Betrachtungsweise aus verschiedenen Sichten bzw. Perspektiven des Wohnungsunternehmens ermöglicht. Im Hinblick auf Perspektiven, strategische Ziele, Kennzahlen und Steuerungsmaßnahmen sind durch die Unternehmensleitung des Wohnungsunternehmens nachstehende Leitsätze vorgegeben worden:³¹⁶

– Kunden/Mitglieder

„Mitglieder, Mieter und Mietinteressenten sowie Eigentümergemeinschaften können sich auf die sach- und fachgerechte Arbeit der Wohnungsgenossenschaft stets verlassen. Die korrekte Behandlung aller Kunden und die Erfüllung der vereinbarten Aufgaben sind für das Unternehmen selbstverständlich. Im Gegenzug fordert die Wohnungsgenossenschaft von ihren Kunden die Erfüllung ihrer vertraglichen Pflichten. Sowohl von ihren Mitgliedern als auch von ihren Mietern wünscht sich das Unternehmen eine aktive Mitarbeit im Sinne des genossenschaftlichen Gedankens.“

– Geschäftspartner

„Von ihren Geschäftspartnern erwartet die Wohnungsgenossenschaft stets sehr

316 Vgl. Analyseunternehmen, Risikomanagementhandbuch 2009

gute Leistungen sowie ein hohes Maß an Seriosität und fachlicher Kompetenz. Die Wohnungsgenossenschaft ist an langfristigen Beziehungen zu ihren Geschäftspartnern in der Region interessiert. Deshalb sind Fairness, Zuverlässigkeit und Treue zur Wohnungsgenossenschaft unverzichtbare Anforderungen an eine funktionierende Geschäftsbeziehung. Im Gegenzug ist die Wohnungsgenossenschaft bestrebt, ihren Geschäftspartnern eine auf fachlicher und finanzieller Ebene reibungslose Partnerschaft zu garantieren.“

– Behörden und Kooperationspartner

„Im Bewusstsein der gegenseitigen Abhängigkeit ist die Wohnungsgenossenschaft bestrebt, mit öffentlichen Einrichtungen und Prüfungsverbänden eine rege Zusammenarbeit mit offener Kommunikation zum Wohle aller Beteiligten sicherzustellen. Da das Unternehmen als Genossenschaft im Sinne ihrer Mitglieder und einer breiten Öffentlichkeit handelt, erhofft sie sich von den öffentlichen Einrichtungen Unterstützung bei ihrem Engagement.“

– Wettbewerber

„Den vorhandenen Wettbewerbern tritt die Wohnungsgenossenschaft mit Respekt gegenüber, sie beobachtet das Geschehen auf dem Markt sehr genau. Die Wohnungsgenossenschaft erwartet im Wettbewerb einen fairen Umgang, den die Wohnungsgenossenschaft auch selbst lebt.“

6.2.3 Perspektiven, strategische Ziele, Indikatoren und Kennzahlen sowie Steuerungsmaßnahmen

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Vorgehensweise für eine mögliche strategische Ausrichtung unter Beteiligung aller Mitarbeiter durch die Unternehmensleitung top-down formuliert wurde, sind im nächsten Schritt die signifikanten Perspektiven nach deren Identifikation zu fixieren. Dabei kann eine Perspektive als eine themenbezogene Auswahl von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen verstanden werden, die gleichermaßen als Kategorie zur Systematisierung wie als Anhaltspunkt zur Erarbeitung

strategierelevanter Mess- und Steuerungsgrößen fungiert.³¹⁷ Im Grundmodell der Balanced Scorecard³¹⁸ werden, wie weiter oben dargestellt, vier Betrachtungsebenen vorgeschlagen, die keine starre Schablone darstellen, sondern unternehmensindividuelle Modifikationen zulassen. Dabei können einzelne Perspektiven unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation umbenannt bzw. durch neue Perspektiven ersetzt werden, außerdem besteht die Möglichkeit mehr oder weniger als vier Perspektiven anzuwenden.³¹⁹ Für die Perspektivenwahl ist jedoch entscheidend, dass die Unternehmensstrategie in diesen Perspektiven abgebildet werden kann.³²⁰ Aufgrund dessen sollte sich ein Unternehmen bei der Anzahl der Perspektiven auf maximal sechs Betrachtungsebenen beschränken, da andernfalls die Übersichtlichkeit der Balanced Scorecard beeinträchtigt und infolgedessen die Strategie nicht verständlich abgebildet wird.³²¹

In diesem Zusammenhang ist die Frage aufzuwerfen inwieweit das Konzept, welches grundsätzlich auf eine wertorientierte Ausrichtung des gesamten unternehmerischen Handelns abstellt, für die Strategieimplementierung in Wohnungsunternehmen geeignet ist. Diese Frage ist zu bejahen, zumal die Balanced Scorecard ohne Bezug zu einer speziellen Branche entwickelt wurde³²² und die meisten ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen nach wie vor einen sozialen Versorgungsauftrag wahrnehmen der ihnen statuarisch auferlegt wird. Trotz dieser Reglementierungen ist jedoch darauf hinzuweisen, dass diese Wohnungsunternehmen erwerbswirtschaftlich, d.h. wertorientiert zu führen sind. Demnach stellt der soziale Versorgungsauftrag lediglich eine weitere Wertvorstellung dar, die neben den erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Wertmaßstäben zu verfolgen ist. Aufgrund ihrer besonderen Charakteristik in der Beziehung zwischen Mitgliedern und Geschäftsbetrieb nehmen Wohnungsgenossenschaften im Bereich der Wohnungsunternehmen eine Sonderstellung ein. Aus der ursprünglichen Idee der Hilfe zur Selbsthilfe, kann der Unternehmenszweck, die Mitgliederförderung, abgeleitet werden. Um dieses Bestreben nachhaltig verwirklichen zu können, muss der Geschäftsbetrieb langfristig wirtschaftlich und rentabel sein (Prinzip der genossenschaftlichen Pro-

317 Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 587.

318 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 23 f.; Meyer, C./Köhle, J., 2000, S. 8.

319 Vgl. Werner, H., 2000, S. 455.

320 Vgl. Ehrmann, H., 2002, S. 31 ff.

321 Vgl. Horvath, P., 2000, S. 59.

322 Vgl. Morganski, B., 2001, S. 9 ff.

duktivität),³²³ wobei eine Gewinnmaximierung aufgrund des Identitätsprinzips zwischen Mitgliedern und Wohnungsnachfragern jedoch nicht anzustreben ist. Daraus kann abgeleitet werden, dass Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihres Primärauftrages der dauerhaften Mitgliederförderung zwingend wertorientiert auszurichten sind. Vor diesem Hintergrund sind bei der zu analysierenden Wohnungsgenossenschaft die vier Perspektiven „Finanzen“, „Kunden/Mitglieder“, „Wohnungen“ sowie „Marktumfeld“ festgelegt und titulierte worden (vgl. Abb. 55). Obwohl das Instrument die Möglichkeit bietet, zusätzliche Betrachtungsebenen,³²⁴ z.B. Mitglieder- und Risikoperspektive zu etablieren, wird der Vorschlag hier vernachlässigt, da einerseits die Mitgliederförderung in der Perspektive „Kunden/Mitglieder“ direkt integriert und andererseits die Aspekte des Risikomanagements, insbesondere die Beobachtung von Risikopotenzialen sowie die Interpretation und Dokumentation der daraus abzuleitenden Handlungen durch die strategischen Ziele, Indikatoren und Kennzahlen sowie Steuerungsmaßnahmen in jeder Perspektive abgebildet werden kann. Analog kann für alternative Perspektiven argumentiert werden, von deren Auswahl für die Balanced Scorecard bei der Wohnungsgenossenschaft daher an dieser Stelle abgesehen wird. Nachstehend werden die Perspektiven, deren unterschiedliche Fragestellungen zugeordnet werden, veranschaulicht und prägnant beschrieben, welche sich lediglich in der konkreten Benennung von den klassischen Perspektiven³²⁵ unterscheiden.

323 Vgl. Mändle, E., 2005, S. 39.

324 Vgl. Meyer, C./Köhle, J., 2000, S. 8; Friedag, H./Schmidt, W., 2000, S. 28.

325 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 7 ff.; Horvath, P., 2000, S. 9.

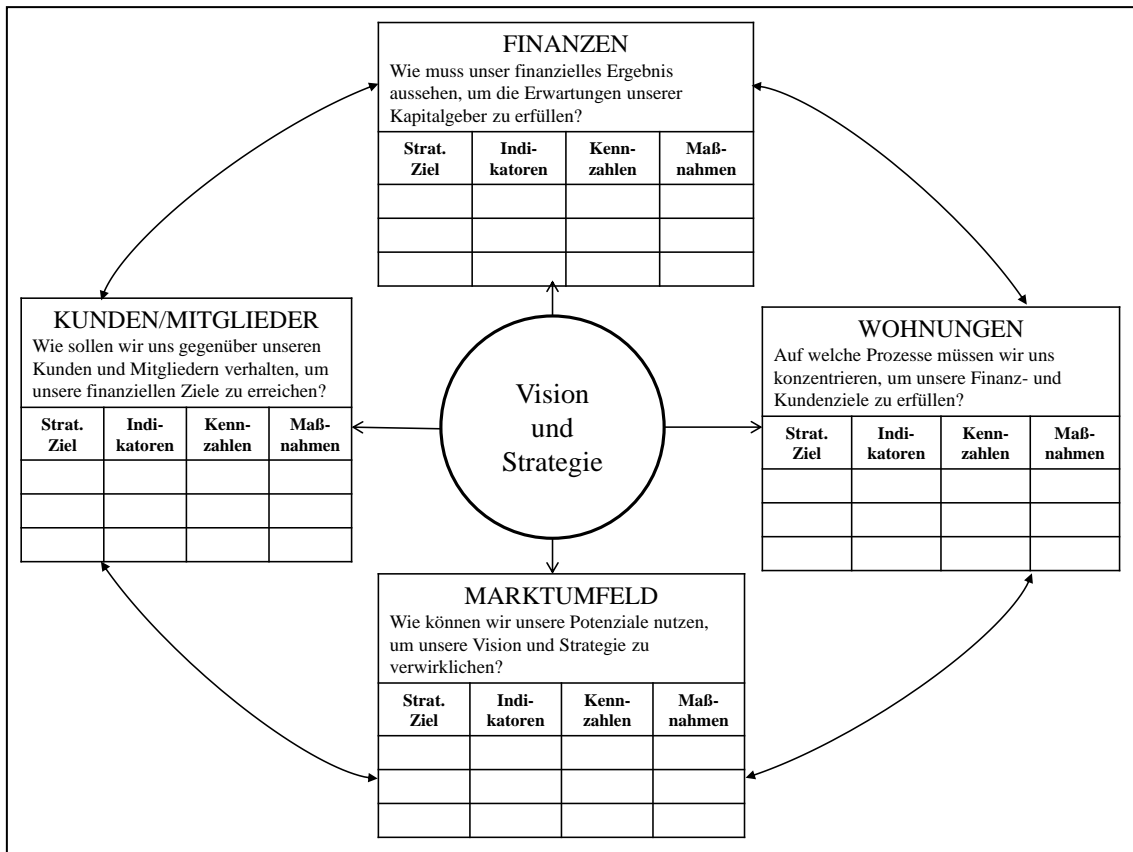


Abb. 55: Auswahl der Perspektiven für das Analyseunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Reichmann, Th., 2001, S. 585

Perspektive: „Finanzen“

Gegenstand der Finanzperspektive ist die Klärung der Frage, welcher wirtschaftliche Erfolg sich durch die Realisierung einer Strategie mittel- bis langfristig erreichen lässt und inwieweit damit die Erwartungen der Eigner befriedigt werden können.³²⁶ Folglich sind in der Finanzperspektive die erfolgs- als auch die finanzwirtschaftlichen Konsequenzen des unternehmerischen Handelns, das im Zuge der Strategieimplementierung stattfinden soll, abzubilden. Dabei betrachtet sie typische Kennzahlen der Dimensionen Vermögens- und Kapitalstruktur, Rentabilität, Liquidität sowie eine segmentorientierte Ergebnisentwicklung. Einerseits definieren diese Kennzahlen die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird, zum anderen dienen sie als Endziele der anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Trotz aller Ausgewogenheit der Balanced

326 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 24.

Scorecard sind die anderen Perspektiven der finanziellen Perspektive untergeordnet, die entsprechenden Ziele müssen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein.³²⁷

Perspektive: „Kunden/Mitglieder“

In dieser Perspektive werden die Kunden- und Marktsegmente identifiziert, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Diese Segmente stellen gleichzeitig die Quellen für das Erreichen finanzwirtschaftlicher Ziele des Wohnungsunternehmens dar.³²⁸ Als Hauptziele dieser Perspektive sind die Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie die Stabilisierung der Kundenbindung mit den Leistungstreibern Preis (z.B. Kaltmiete, Nebenkosten), Qualität (z.B. Mieterwechsel) Leistung und Service determiniert worden. Des Weiteren erstrecken sich die Wertangebote auf die energetische Verbesserung des Wohnungsbestandes, die sich des Weiteren in den Zielen der Perspektive „Wohnungen“ zeigen können. Mit einer vom Kunden (Nutzer/Mieter) honorierten Unternehmensleistung beginnend, führt die Kausalkette über Mieterzufriedenheit und der daraus resultierenden Mieterbindung zu der Voraussetzung einer langfristigen Existenzsicherung des Wohnungsunternehmens. Diesbezüglich besitzt diese Perspektive einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert sowie eine enge Bindung an die finanzwirtschaftliche Perspektive.³²⁹

Perspektive: „Wohnungen“

Diese Perspektive, die herkömmlich als Prozessperspektive beschrieben wird, hat die Geschäftsprozesse, welche aus einer Vielzahl von Teilprozessen, die von einer Wertschöpfungskette sowohl im Unternehmen als auch von Kunden eingebunden sind, zum Inhalt. Sie untersucht insbesondere die internen Arbeitsabläufe in Bezug auf die Dimensionen Zeit, Produktivität und Qualität, die zur Erreichung der Ziele in den vorangestellten Perspektiven („Finanzen“, „Kunden/Mitglieder“) bedeutsam sind. Dazu betrachtet sie solche Prozesse, die direkt auf die Leistungstreiber der Kundenperspektive (bspw. durch Kostenreduktion) wirken und demnach Einfluss auf die Messgrößen der finanziel-

327 Vgl. Riebel, V., 2000, S. 23 f.; Krahe, A., 1999, S. 117.

328 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 62.

329 Vgl. Leidig, G./Sommerfeld, R., 2003, S. 92.

len Perspektive nehmen. Mit dem Ziel, durch den Einsatz der Perspektive „Wohnungen“ bei dem Analyseunternehmen eine Prozessoptimierung zu erreichen, sind die internen Unternehmensprozesse im Verlauf einer Wertschöpfungskette³³⁰ in die drei Teilprozesse „Innovation“, „betrieblicher Prozess“ und „Dienstleistungen“ zerlegt worden.

Innovationsprozess

Im Innovationsprozess sind die aufkommenden und latenten Wünsche der Kunden (Nutzer/Mieter) durch die zu analysierende Wohnungsgenossenschaft in Form von Mitgliederbefragungen der Jahre 2005 und 2008 erforscht und ausgewertet worden mit der Intention, Produkte bzw. Dienstleistungen zeitgerecht zur Verfügung stellen zu können, die diesen Wünschen entsprechen. Im Weiteren ist der Innovationsprozess von Relevanz, um neue Märkte und Kunden zu identifizieren sowie eine Differenzierung des bisher am Wohnungsmarkt angebotenen Leistungsspektrums mit einer Erschließung zusätzlicher Wertschöpfungspotenziale zu erreichen.³³¹

Betrieblicher Prozess

Im Fokus des Unternehmensinteresses stehen die Betriebsprozesse zur Erbringung der Leistung „Vermietung“. Hierbei handelt es sich um die optimierte Bereitstellung des vorhandenen Kernproduktes bzw. der Kerndienstleistung, beginnend mit dem Kundenkontakt (Nutzer/Mieter) über Vertragsabschluss und der am Ende stehenden Leistungserbringung/Abrechnung. Um alle möglichen Optimierungspotenziale auszuschöpfen, respektive eine risikobewusste Steuerung des Wertkettenmodells zu ermöglichen, ist dieser Leistungsbereich entsprechend den Komponenten des Gebäudemanagements³³² in die Subprozesse technisches, kaufmännisches und infrastrukturelles Management kategorisiert und mit Indikatoren und Messzahlen, die im Risikomanagementhandbuch der Wohnungsgenossenschaft festgeschrieben sind, versehen worden. Dabei sollen die Prozesse im technischen Management im Wesentlichen die Qualität der Immobilien

330 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 92-103.

331 Vgl. Leidig, G./Sommerfeld, R., 2003, S. 106-116.

332 Vgl. Pierschke, B., 1998, S. 291, Nordalm, V., 1997, S. 289-290; Sailer, E./Grabener, H., 2007, S. 227-228. Das Gebäudemanagement wird allgemein als ganzheitliches Management von Immobilien während der Nutzungsdauer bezeichnet und dient der Aufrechterhaltung der Gebädefunktion. Es übernimmt im Rahmen des Facility Managements den Hauptteil an operativen Leistungen (technisch, kaufmännisch, infrastrukturell). Facility Management ist ein ganzheitlicher, strategischer und lebenszyklusbezogener Managementansatz, um Gebäude, ihre Systeme, Prozesse und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen und marktgerechten Bedürfnisse anzupassen.

durch energetische Modernisierungs- bzw. Instandhaltungsmaßnahmen sichern und verbessern. Dazu gehören auch die Dokumentation und kontinuierliche Aktualisierung von Daten/Informationen bei Renovierungen und Reparaturen an Gebäuden oder Anlagen. Zu diesem Zweck werden überdies Systeme der Gebäudeautomation eingebunden, die aktuelle Daten zum Gebäudezustand und zu Verbräuchen liefern und mit deren Hilfe technische Anlagen im Objekt effizient gesteuert werden können. Demgegenüber sind alle Tätigkeiten, welche unter dem Aspekt der Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeit betrachtet werden können, im kaufmännischen Management zu berücksichtigen. Vor allem die genaue, objektbezogene Zuordnung von Kosten und das Auffinden kostenintensiver Entwicklungen stehen neben Buchhaltung, Vertragsmanagement, Vermietung, Versicherung und Budgetierung im Blickpunkt des Interesses. Eine zusätzlich bedeutende Aufgabe des kaufmännischen Managements ist die Durchführung von Benchmarks,³³³ wobei in kontinuierlichen Zyklen interne und externe Analysen zum Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen anderer Wohnungsunternehmen durchgeführt werden. Überwiegend geschäftsunterstützende, wohnbegleitende Dienstleistungen, die neben der Sicherung des Werterhalts gleichermaßen der Steigerung des Wohlbefindens von Kunden (Nutzer/Mieter), Besuchern und Mitarbeitern dienen, werden im infrastrukturellen Management integriert. Dies beinhaltet beispielsweise Reinigungs- und Pflegedienste, Hausmeister- sowie Gärtnerdienste einschließlich der Ver- und Entsorgungsdienste, die aufgrund der personellen Unternehmenskapazität der Wohnungsgenossenschaft an professionelle Dienstleister abgegeben worden sind. Zusammenfassend formuliert sind technisches, kaufmännisches und infrastrukturelles Management im Rahmen der Aufgabenkritik zu definieren und zu bündeln und auf Basis einer handlungsorientierten sowie vernetzten Organisationsstruktur in ein kundenorientiertes Dienstleistungsangebot zu transformieren. Um diese prozessuale Herausforderung bewältigen zu können, sind in der letzten Stufe der Wertschöpfungskette, im Bereich der Dienstleistungen weitere Indizien zu lokalisieren.

Dienstleistungen

Neben dem Kerngeschäft der Erstellung und Vermietung von Wohnraum wird gegenwärtig Angebot und Nachfrage nach Wohnraum von zahlreichen Dienstleistungen rund

333 Vgl. Sailer, E./Grabener, H., 2007, S. 118; Mändle, E., 1997, S. 155.

um die Immobilie flankiert (Komplementärdienstleistungen). Dabei liegt der Schwerpunkt des wohnungsgenossenschaftlichen Dienstleistungsangebotes auf Informations- und Beratungsdienstleistungen (Mieterzeitung, Sprechstunden, Schuldner- und Behördenberatung) sowie technischen Dienstleistungen (Umzugsmanagement, Sicherheitservice in Form von Hausnotruf- und Rauchwarnmeldesystemen, Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen). Damit auch zukünftig die Nachfrage nach Dienstleistungen befriedigt werden kann, welche sich aus neuen und vielfältigen Bedarfen (Betreuungs- und Pflegedienstleistungen, Mobilitätsdienstleistungen, freizeitorientierte Dienstleistungen, Bewachungs-Conciergedienstleistungen) entwickelt, sind Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterproduktivität einschließlich der Integration moderner Informationssysteme (Internet, Intranet, Webpräsenz) unausweichliche Bedingungen einer qualitativen Service-Kompetenz. Auch für diesen Teilkomplex der Wertschöpfungskette können – wie für den betrieblichen Prozess – Kennzahlen verwendet werden. Aufgrund der Unternehmensgröße des Analyseunternehmens wurde diesbezüglich eine differenzierte Kennzahlenuntersuchung bislang ausgeklammert, zumal der Dienstleistungsprozess im betrieblichen Prozess integriert ist und dadurch einen in sich geschlossenen Betriebsprozess bei Wohnungsunternehmen darstellt. Hingegen besteht die Gefahr, dass mit dem weiteren zeitlich bedingten Auslaufen der Belegungsbindungen³³⁴ in den nächsten Jahren und dem damit ausgelösten Übergang in den freifinanzierten Mietwohnungsmarktwettbewerb der regionale Konkurrenzdruck verstärkt wird, dem neben zukunftsweisenden Immobilien und akzeptablen Mieten mit kundenorientierten Arrangement kompetent und zielführend entgegenzutreten ist. Da der strategische Ansatz der Balanced Scorecard auf dem ständigen Ausbalancieren der magischen Wirkungskette „Personalkompetenz – Kundenzufriedenheit – finanzwirtschaftliches Unternehmensergebnis“ basiert, ist es nach wie vor geboten, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter infolge Bildungsinvestitionen effizient zu protegieren. Aufgrund der veränderungs- bzw. wachstumsbedingten Geschäftsentwicklung der Wohnungsgenossenschaft in den letzten Jahren, insbesondere des deutlichen Anstiegs der Verwaltungsbetreuung nach dem Wohnungseigentumsgesetz (WEG) von vier Eigentümergemeinschaften mit

334 Vgl. Zweites Wohnungsbaugesetz (II. WoBauG) vom 13.09.2001, BGBl. I S. 2376; Wohnungsbindungsgesetz (WoBindG) vom 13.09.2001, BGBl. I S. 2404; Neubaumietenverordnung (NMV 1970) vom 12.,10.1990, BGBl. I S. 2203; Zweite Berechnungsverordnung (II. BV) vom 12.10.1990, BGBl. I S. 2178.

30 Wohnungen und einem Jahresumsatz von T€ 28,6 auf 13 Eigentümergemeinschaften mit 175 Wohnungen sowie einem Jahresumsatz von T€ 48,9 besteht künftig die Notwendigkeit die bislang in den Dienstleistungen nicht offenkundig enthaltenen Lern- und Entwicklungspotenziale sowohl aus haftungsrechtlicher als auch aus betrieblicher Sicht genauer zu beurteilen. Vor dem Hintergrund dieser Erwägungen ist es angebracht, die Lern- und Entwicklungskriterien von den Dienstleistungen zu segregieren und in einer hinzukommenden Perspektive „Lernen und Entwicklung“ gesondert zu etablieren. Die Aufgabe der auch als Innovations- und Wissensperspektive³³⁵ bezeichneten Perspektive besteht in der Entwicklung der Unternehmensinfrastruktur zur Verringerung oder Schließung der Lücke zwischen den Anforderungen seitens der Strategie und bestehenden Potenziale.³³⁶ Dazu bedient sie sich entsprechend den anderen Perspektiven einer Auswahl konkreter Indikatoren und Kennzahlen. Als solche sind Leistungstreiber, wie z.B. Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterfortbildung/-entwicklung und Ergebnismessgrößen, die Auskunft über Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue oder Mitarbeiterproduktivität gewähren, vorstellbar. Mit Unterstützung der sich hieraus einstellenden Ergebnisse besteht zum einen die Möglichkeit, sich auf die Kernkompetenzen zu beschränken, andererseits können derartige Dienstleistungen zu völlig eigenständigen Geschäftsfeldern ausgebaut werden, die primär auf Unternehmenswachstum und die Erzielung zusätzlicher Gewinne trachten sowie nachhaltige Beschäftigungseffekte erbringen. Obgleich diese Faktoren keine direkten Auswirkungen auf die Perspektive „Finanzen“ entfalten, beeinflussen sie zunächst die Kennzahlen der Perspektiven „Wohnungen“ respektive „Kunden/Mitglieder“ und dokumentieren erst mit zeitlichen Verzögerungen finanziell messbare Konsequenzen. Demzufolge kann abgeleitet werden, dass zwischen den Perspektiven ein kausaler Zusammenhang besteht, der sich ausgehend von der zukunftsbezogenen Perspektive „Lernen und Entwicklung“ über die gegenwartsbezogenen Perspektiven „Wohnungen“ bzw. „Kunden/Mitglieder“ bis zur vergangenheitsbezogenen Perspektive „Finanzen“ erstreckt. Um diese Ergebnisorientierung zu festigen, enthält das Konzept die eigenständige Perspektive „Marktumfeld“, welche die komplexe Umweltsituation lediglich partiell einbezieht.

335 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P., 1997, S. 27.

336 Vgl. Reichmann, Th., 2001, S. 590.

Perspektive „Marktumfeld“

Da jede Immobilie hinsichtlich ihrer Qualität, ihres Standortes und ihres Risikoprofils ein spezifisches Eigenleben führt, prägen auch externe Ereignisse, insbesondere das Geschehen an den Immobilienmärkten, den Erfolg von Immobilieninvestitionen maßgeblich mit. Die nicht unmittelbar beeinflussbaren Faktoren aus dem Unternehmensumfeld, d.h. die Impulse und Anlässe, die auf Angebots- und Nachfrageentwicklung an den Immobilienmärkten stimulierenden oder dämpfenden Einfluss ausüben, können hierbei sowohl aus gesamtwirtschaftlichen, ordnungspolitischen, rechtlichen, soziodemografischen oder anderen Bereichen resultieren. Demzufolge sind bei Einführung der Balanced Scorecard im Wohnungsunternehmen, mit Etablierung der bislang vierten Perspektive „Marktumfeld“, einzelne externe Einflussfaktoren unternehmensindividuell ausgewählt und fixiert worden, die lediglich grobe Anhaltspunkte über potenziell relevanter Risikobereiche liefern können. Im Rahmen dieser Selektion sind konjunkturelle (Zinsniveau, Geschäftsklimaindex) sowie regionale (Bevölkerungsentwicklung) Faktoren determiniert und für den Zeitraum 2003-2008 dokumentiert worden. Dementsprechend kann eine derart ausgestaltete Abgrenzung ausschließlich als eine Hilfskonstruktion verstanden werden, die angesichts der oben angeregten Einführung einer zusätzlichen Perspektive „Lernen und Entwicklung“ im Anschluss in einer fünften Perspektive vorläufig beibehalten werden soll. Aufgrund ihres ausschließlich informativen Charakters der nicht durch das Wohnungsunternehmen unmittelbar beeinflussbaren Größen kann die Perspektive „Marktumfeld“ in Zukunft ebenso vernachlässigt und die Daten in einer anderen Form den Adressaten zur Verfügung gestellt werden. Dementsprechend ergibt sich nach Abbildung 56 für die Wohnungsgenossenschaft das nachfolgende selbstentwickelte Wertkettenmodell:

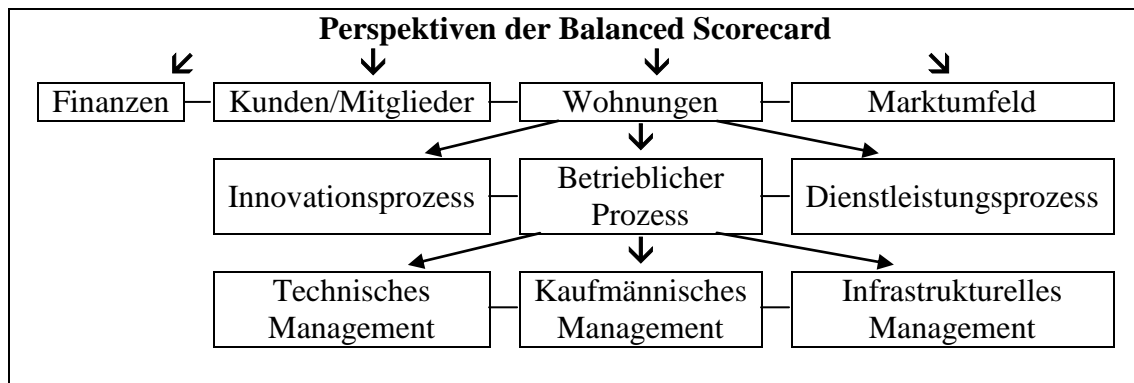


Abb. 56: Wertkettenmodell der Wohnungsgenossenschaft

Quelle: Eigene Darstellung

Die dargestellten Systemelemente fügen sich jedoch erst mit ihrer unternehmensindividuellen Ausgestaltung zur funktionierenden Balanced Scorecard zusammen. Durch die Auswahl der Perspektiven, strategischen Ziele, Indikatoren, Kennzahlen und Vorgaben wird die Strategie des Unternehmens konkretisiert und genau definiert. Im Anhang wird die Balanced Scorecard des zu analysierenden Wohnungsunternehmens aufgezeigt, die nach den beschriebenen Perspektiven in der Reihenfolge „Finanzen“, „Kunden/ Mitglieder“, „Wohnungen“ und „Marktumfeld“ aufgebaut ist. Die einzelnen Perspektiven wurden mit einer Auswahl relevanter Indikatoren versehen, denen Risikoschwellenwerte³³⁷ zugeordnet sind, die einen Vergleich mit den unternehmensindividuellen Istwert für die Jahre 2003-2008 ermöglichen und folglich den aktuellen Risikostatus aufzeigen (vgl. Anhang B).

Es wurde bereits weiter oben beschrieben, dass die Betriebskosten in den letzten Jahren aufgrund der Erhöhung der Energiepreise und höherer Preise für die Ver- und Entsorgung eminent angestiegen sind. Neben einem Mix verschiedener Strategien (Vertragsmanagement zur Optimierung von Aufwand und Preisen, Verbesserung der technischen Gebäudeausrüstung, verbrauchsabhängige Messung und Abrechnung, aktive Belegungspolitik, Betriebskostencontrolling und Betriebskostenmanagement sowie Information und Service) konnten die Betriebskosten des Analyseunternehmens in den Jahren 2005-2008 mit 2,51 €/m² bzw. 2,54 €/m² infolge der seit 2003 vollzogenen Modernisie-

337 Vgl. Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (GdW), 2003, S. 17-20.

rungsinvestitionen stabilisiert werden (vgl. Anhang B). Desgleichen resultiert nach diesem Schaubild eine auffallend monetäre Zunahme der Erlösschmälerungen von 7,1 T€ in 2004 auf 38,5 T€ in 2008, die mit dem Anstieg der Leerstandsquote bis auf 0,60% in den Jahren 2006 und 2007 korrespondiert ist. Mit einer aktiven Vermietungspolitik konnten die Wohnungen jedoch kurzzeitig zum offerierten Marktpreis an Genossenschaftsmitglieder weitervermietet und dadurch ein konjunktureller Wohnungsleerstand verhindert werden. Außerdem fällt auf, dass der vorgeschriebene Schwellenwert für Mietrückstände, d.h. der offenen Forderungen aus der Vermietung von 8,0 T€, seit Beginn des Betrachtungszeitraumes wiederholt und in den Jahren 2006 bis 2008 deutlich überschritten wird. Obwohl die Mietrückstände von 23,0 T€ in 2008 lediglich einen Anteil von rund 1,0% der Jahressollmiete in Höhe von 2.401,2 T€ entsprechen, wurde das Mahnwesen intensiviert und zusätzlich die Vorschrift des § 49 GenG (Beschränkung für Kredite) in der Satzung der Wohnungsgenossenschaft verankert.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass mit Implementierung der Balanced Scorecard eine komplettierende Plattform mit interner und externer Fokussierung für eine effiziente Unternehmenssteuerung konzipiert wird. Indem das im Analyseunternehmen implementierte Benchmarking realitätsnahe Kennwerte für die strategischen Ziele zur Verfügung stellt, gelingt es mithilfe der Balanced Scorecard auf dieser Grundlage quantitative und qualitative Faktoren zu verbinden sowie Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) mit Leistungstreibern (Frühindikatoren) zu verknüpfen. Werden diesbezüglich die im Rahmen der Zielbildung erfassten Risiken als Elemente von Ursache-Wirkungsketten betrachtet, können Interdependenzen zwischen Risiken innerhalb einer Perspektive, aber auch unter den Perspektiven aufgedeckt werden, welche bei der Installierung eines isolierten Risikomanagementsystem womöglich nicht erkannt worden wären. Infolge der übergreifenden Risikoanalyse bietet es sich an, die Balanced Scorecard zur Unterstützung des Risikomanagements im Unternehmen zu integrieren. Es gehört zu den anerkannten Stärken des Balanced Scorecard-Ansatzes, dass die Strategien definiert, präzisiert und im Wohnungsunternehmen insgesamt kommuniziert werden müssen. Als Konsequenz wird mit Einsatz des Risikomanagementhandbuches das Verständnis des Beitrags aller beteiligten Akteure zur Umsetzung der Strategien gefördert. Schließlich führen die Identifikation und Quantifizierung von Erfolgsfaktoren und die Analyse der Wechselwirkungen (Ursachen-/Wirkungsbeziehungen) zu einer größeren Transparenz

und zu einem vertieften Verständnis der Zusammenhänge der Geschäftsaktivitäten. Trotz der großen zeitlichen Inanspruchnahme der beteiligten Personen, insbesondere der Unternehmensleitung und den dadurch verursachten Kosten, erscheint die Balanced Scorecard in diesem Zusammenhang als ein geeignetes Instrument zur Bewältigung der Komplexität und Dynamik des Marktes. Zudem kann die verbesserte Informationsqualität die Grundlage bereitstellen, um die Norm für den Inhalt des Lageberichtes nach § 289 HGB respektive den Sorgfaltspflichtenrahmen für die Vorstandsmitglieder der Wohnungsgenossenschaft entsprechend § 34 GenG zu erfüllen.

6.2.4 Risikomanagement unter Einsatz der Balanced Scorecard

Mit der Ausrichtung des Wohnungsunternehmens die Balanced Scorecard unter Berücksichtigung der Aufgaben einer zielführenden Unternehmenssteuerung zu etablieren, erscheint es nahe liegend dieses Instrument für ein holistisches Risikomanagement zu nutzen. Dabei soll die Balanced Scorecard, neben den zentralen Informations-, Planungs- und Kontrollfunktionen, das Risikomanagement unterstützen, um überdies die gesetzlichen Anforderungen in Bezug auf das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zu erfüllen. Sowohl die Balanced Scorecard als auch das Risikomanagementsystem weisen Parallelen auf, beide Ansätze verfolgen den Anspruch Vision, Strategie und risikopolitische Grundsätze innerhalb eines definierten und systematischen Prozesses zu regulieren und durch ein geeignetes Berichtssystem zu ergänzen.

Es wurde bereits weiter oben signalisiert, dass mit dem Konzept der Balanced Scorecard ein Bezugsrahmen bereitgestellt wird, welcher das Herunterbrechen einer generell formulierten Unternehmensstrategie mittels einer perspektivisch-gestützten Untergliederung ermöglicht. Dabei sind die Perspektiven nicht hierarchisch miteinander verbunden, sondern dienen gleichzeitig der Kommunikation, Umsetzung und Kontrolle von Vision, Mission und Strategie. Ausgerichtet an der jeweiligen Unternehmensstrategie erfolgt die konkretisierte Umsetzung der Balanced Scorecard, indem für verschiedene Perspektiven des unternehmerischen Handelns strategische Ziele abgeleitet, Kennzahlen und Indikatoren bestimmt sowie Maßnahmen zu deren operativen Umsetzung geregelt werden,

wobei zu berücksichtigen ist, dass die Kennzahlen über die verschiedenen Perspektiven hinweg in Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu setzen sind. Die Ursache-Wirkungsketten, mit denen die verschiedenen nichtfinanziellen Perspektiven untereinander und mit der finanziellen Perspektive verbunden werden, stellen die zentrale Voraussetzung dar, um dem Anspruch eines Frühwarnsystems zu entsprechen. In Bezug hierauf ist jedoch kritisch anzumerken, dass das Frühwarnsystem der Balanced Scorecard darauf ausgerichtet ist, die mit den Perspektiven verbundenen Risiken auf Basis negativer Zielabweichungen zu erkennen und danach zu analysieren. Außerdem ist es nicht möglich, eine vollständige Identifikation und Erfassung der relevanten Risiken anhand der vier Perspektiven sowie der restringierten Auswahl relevanter Indikatoren und Kennzahlen zu gewährleisten. Dies berührt insbesondere exogene Risiken, die sich aus Änderungen der Umweltbedingungen (z.B. Gesetzesänderungen, technologische Entwicklung, Naturereignisse) ergeben, die nicht oder lediglich teilweise durch die Perspektiven der Balanced Scorecard erfasst werden und darauf zurückzuführen ist, dass sowohl die Betrachtungsebenen der Balanced Scorecard als auch die zusammengefassten Zielgrößen und Kennzahlen sich aus den strategischen Zielen des Unternehmens ableiten. Damit bilden die Perspektiven die vom Wohnungsunternehmen selbst beeinflussbaren Faktoren der Unternehmenssituation ab. Zwar spiegeln sich die Auswirkungen von exogenen Risiken mittelbar durch die Entwicklung der (z.B. finanziellen) Ergebniszahlen wider, jedoch stellt dies lediglich die Folgen eines Risikos auf die Ergebnisgrößen dar, wobei eine eindeutige Rückführung der Ergebnisauswirkungen auf derartige Risiken aufgrund des Aggregationsgrades bei Ergebniskennzahlen selten zu verwirklichen ist.³³⁸

Infolge dieser Einwendungen kann das Konzept der Balanced Scorecard nicht dem strategischen Frühwarnsystem zugeordnet werden, zumal eine Suche nach weiteren Risikoquellen aufgrund vorab festgelegter Beobachtungsbereiche und der damit einhergehenden Fokussierung auf vorgegebene Unternehmensfelder unterbleibt. Um dies zu verhindern, sollten auch möglichst alle Entwicklungen, Auffälligkeiten und sonstigen Risiken, die keinem vorab definierten Erscheinungsbild entsprechen, identifiziert und sofort erfasst werden. Einerseits wird hierdurch ein zunehmender Sicherheitsgrad mit sich zurückbildenden Schadenskosten erreicht, währenddessen anfangs ein überproportionaler

338 Vgl. Homburg, C./Stephan, J./Haupt, M., DB 2005, S. 1069 ff.

Anstieg der Präventionsaufwendungen zu verzeichnen ist. Im Schnittpunkt beider Kostenkurven liegt das Sicherheitsoptimum, womit eine Ausrichtung des Risikomanagements auf bestandsgefährdende Risiken angebracht ist. Trotz dieser Feststellungen bietet die Balanced Scorecard mit ihren Suchfeldern sowie indikatorenenorientierten Wirkungsweise einen Anhaltspunkt um herauszufinden, welche Prozesse, Bereiche bzw. Sachverhalte im Unternehmen so bedeutend sind, dass deren Leistung gemessen werden muss, welches wiederum den Ausgangspunkt für Verbesserungen darstellt. Um die Wirksamkeit dieser Methode zu gewährleisten, besteht die Notwendigkeit, eine regelmäßige Überprüfung der festgelegten Beobachtungsbereiche und insbesondere deren Indikatoren auf ihre Aktualität vorzunehmen.

Wenngleich die Balanced Scorecard in den Bereichen der Risikoidentifikation und Analyse zur Steuerung des Risikomanagements nur marginal beitragen kann, unterstützt das Konzept das Risikomanagement, indem die Dominanz finanzieller Erfolgsgrößen herkömmlicher Kennzahlensysteme aufgebrochen und mithin ein frühzeitiges Gegensteuern von Fehlentwicklungen ermöglicht wird. Sein volles Wirkungspotential entfaltet das Konzept, sofern es gelingt, die auf oberster Unternehmensebene erstellte Balanced Scorecard über die einzelnen Unternehmensteilbereiche bis hin zu allen Beteiligten zu überführen, so dass deren operatives Handeln auf die Realisierung der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Auf diese Weise wird ein allseitiges Risikobewusstsein kreiert und es besteht infolge der hierarchischen Aufbaustruktur der Balanced Scorecard die Möglichkeit, die aus der Risikostrategie abgeleiteten Risikoziele auf allen Ebenen des Unternehmens zu kommunizieren. Dies impliziert wiederum, dass im Unternehmen eine offene Kommunikationsstruktur vorhanden ist, deren dauerhafte Wirksamkeit entscheidend von der Dialogbereitschaft aller Prozessbeteiligten abhängig ist. Um dies sicherzustellen, sind die Verantwortlichkeiten klar zu regeln und am Ende in einem Risikomanagementhandbuch unternehmensindividuell, gegebenenfalls nach der empfohlenen Struktur (vgl. Abschnitt 6.1) zu hinterlegen. Mit der Intention, eine Risikokultur im Unternehmen zu etablieren, werden auf diese Weise formale Verhaltensnormen und Verfahrensanweisungen im Umgang mit Risiken einheitlich vorgegeben, welche der Unternehmensleitung bei der Kommunikation und Umsetzung der Unternehmensstrategie aus instrumenteller Sicht behilflich sind. Jedoch sei erneut betont, dass sich ein risikoange-

messenes Verhalten nicht alleine durch die Implementierung formaler Strukturen erzwingen lässt.

Obwohl die Balanced Scorecard aus instrumenteller Sicht zweckmäßige Ansatzpunkte generiert, reicht das Konzept nicht aus, um eine möglichst flächendeckende Risikoidentifikation zu garantieren. Indem die Methode darauf abzielt, aus einer Vielzahl vorhandener Einflussfaktoren diejenigen zu extrahieren, welche eine signifikante Ausprägung aufweisen und gleichzeitig das Ergebnis verhältnismäßig stark determinieren, hat eine umfassende Informationsversorgung keine Priorität. Infolge dieser Konzentration wird das Vollständigkeitsprinzip untergeordnet, so dass auf der Basis einer Balanced Scorecard zur Verfügung gestellte Indikatorenkatalog zur Sicherung einer vollumfänglichen Frühwarnung unzureichend ist. Damit wird das Konzept keinesfalls obsolet, vielmehr ist der Nutzen für ein Unternehmen positiv zu bewerten. Unter Berücksichtigung dieser Gegebenheiten ist festzustellen, dass sich die Balanced Scorecard zwar als Hilfsmittel eignet, das Risikomanagement zu unterstützen, allerdings kann sie die Einrichtung eines separaten Frühwarnsystems als zentrales Element des Risikomanagementsystems im Sinne des KonTraG nicht ersetzen.

Teil E

Zusammenfassung, Thesen der Arbeit und Ausblick

Die vorliegende Dissertation zielt darauf ab, die Entwicklung eines geschlossenen, ganzheitlichen und zukunftsfähigen Systems zur Identifikation, Messung, Steuerung, Überwachung und Dokumentation von Risiken aufzuzeigen, das einerseits den betriebswirtschaftlichen Anforderungen genügt und andererseits den Vorgaben des Gesetzgebers entspricht. Insbesondere wurde hierbei festgestellt, dass auch Genossenschaften in Erfüllung ihrer allgemeinen Sorgfaltspflichten (§ 34 Abs. 1 GenG) zur Einrichtung eines Überwachungssystems mit Frühwarnfunktion angehalten sind. Damit sollen bestandsgefährdende Entwicklungen früh erkannt und der Fortbestand des Unternehmens sichergestellt werden. Jedoch ist die Frage über die Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems von den individuellen Gegebenheiten der unternehmerischen Tätigkeit abhängig. Vor diesem Hintergrund wurde die Einrichtung eines Risikomanagementsystems untersucht, wobei zur Verdeutlichung der Problematik als Betrachtungsobjekt ein genossenschaftliches Wohnungsunternehmen herangezogen wurde, das nach § 267 Abs. 1 i.V.m. § 336 HGB die Größenmerkmale einer kleinen Kapitalgesellschaft erfüllt und im Rahmen der Jahresabschlusserstellung aus Gründen der Transparenz freiwillig einen Lagebericht erstellt. Als eigenständiger Bestandteil der Rechnungslegung soll der Lagebericht zusätzliche Informationen bereitstellen und zusammen mit dem Jahresabschluss die wirtschaftliche Situation über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens verdeutlichen. Mit der darüber hinausgehenden Bestimmung, dass der Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren Chancen und Risiken der Gesellschaft darstellen muss, findet sich im § 289 Abs. 1 HGB ein erster Hinweis in Bezug auf das Risikomanagement. Allerdings ist vom Gesetzgeber die Art und Weise, mit der die Risiken der zukünftigen Entwicklung zu ermitteln sind, nicht näher definiert worden.

Bevor jedoch Überlegungen im Hinblick auf die Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems angestellt werden konnten, war es geboten, in einem theoretischen Teil auf den Risikobegriff einzugehen sowie die grundlegenden Rahmenbedingungen für ein

Risikomanagementsystem zu charakterisieren und dessen Elemente zu beschreiben. Dabei wurde hervorgehoben, dass der Anknüpfungspunkt für ein unternehmerisches Risikomanagement in einer risikoorientierten Unternehmenskultur besteht, mit der Bedingung, den Risikoaspekt im Zielsystem des Unternehmens wie auch in den Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten zu verankern.

Auf dieser Basis wurde im Anschluss untersucht, in welcher Weise das Analyseunternehmen unter Beachtung seiner satzungsgebundenen Förderzweckausrichtung mit einem umfassenden Risikomanagementsystem auf mögliche Risiken reagieren kann. Dieses Risikomanagementsystem ist mehrstufig und beginnt mit der Risikoidentifikation. Ziel der Risikoidentifikation ist die vollständige Erfassung aller Risikoquellen, denen das Unternehmen durch innere und äußere Faktoren ausgesetzt ist. Da die Risiken als Möglichkeit einer Zielverfehlung anzusehen sind, hat die Risikoidentifikation von den Unternehmenszielen auszugehen. Alsdann wurden die Risiken bewertet, respektive festgehalten, in welchem Ausmaß diese Risiken die Zielerreichung beeinträchtigen. Das Ergebnis dieser Analyse liefert einen ersten Anhaltspunkt, welche wirkungsvollen Maßnahmen zur Steuerung der Risiken mit instrumenteller Unterstützung zu ergreifen sind. Schließlich ist die zeitnahe Versorgung aller Beteiligten mit risikorelevanten Informationen sicherzustellen. Diesbezüglich wurde dargelegt, dass die Risikoberichterstattung einerseits eine Dokumentationsfunktion und andererseits eine Entscheidungsfunktion erfüllt. Mit einer präzisen und umfassenden Dokumentation des Risikomanagements wird gewährleistet, die Risikolage auf Geschäfts- und Unternehmensebene regelmäßig zu überwachen, um somit frühzeitig und angemessen reagieren zu können.

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Arbeit thesenartig wiedergegeben. Mit einem Ausblick wird die Untersuchung beendet.

These 1:

Unternehmerisches Handeln ist sowohl Chancen als auch Risiken unterworfen. Risiken implizieren dabei die Gefahr, dass angesichts externer bzw. interner Ereignisse oder entscheidungsorientierter Handlungen festgelegte Unternehmensziele nicht erreicht werden respektive den Fortbestand eines Unternehmens gefährden können. Daher ist ein permanenter, kontrollierter Umgang mit Risiken unerlässlich.

These 2:

Indem ein Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem im Unternehmen zu implementieren ist, wurde durch das KonTraG eine klarstellende Rechtsgrundlage konzipiert, welche die allgemeine Leitungsaufgaben des Vorstands sowie deren Sorgfaltspflichten nach der Regelung des § 91 (2) AktG präzisiert. Da hierfür weder das GmbHG noch das GenG eine ausdrückliche Bestimmung enthält und damit von einer Ausstrahlungswirkung des KonTraG auf Unternehmen gleicher Größe und Komplexität aber anderer Rechtsform einschließlich Genossenschaften zu unterstellen ist, lässt sich eine implizierte Anwendung des § 91 (2) AktG schlussfolgern.

These 3:

Auch für die Rechtsform der Genossenschaft ist es in Erfüllung ihrer allgemeinen Sorgfaltspflichten durch eine ordnungsgemäße Geschäftsführung geboten, ein Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem im Unternehmen zu implementieren. Die unternehmerischen Geschäftsführungsmaßnahmen sind förderzweckorientiert, deren Ergebnis sich in der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ausdrücken sowie im Jahresabschluss abgebildet werden. Die daraus abzuleitenden Erkenntnisse, insbesondere bestehende und zukünftige Risiken, sind im Lagebericht nach Maßgabe des § 289 HGB zu berücksichtigen.

These 4:

Risikomanagement umfasst die Implementierung von organisatorischen Maßnahmen, Methoden und Systeme mit dem Ergebnis, die Existenzsicherung des Unternehmens zu ermöglichen. Es hat sicherzustellen, dass bestehende Risiken möglichst vollständig erfasst, beurteilt, gesteuert, überwacht und kommuniziert werden. Kernstück des Risikomanagements bildet der Risikomanagementprozess, der sich unter Berücksichtigung einer auf Unternehmenszielen vorgegebenen Risikostrategie in Form eines geschlossenen Regelkreismodells kontinuierlich und dynamisch vollzieht.

These 5:

Um die Kontinuität zu gewährleisten, ist es zwingend erforderlich, im Unternehmen eine Risikokultur zu etablieren. Hilfreich ist hierbei die Formulierung risikopolitischer

Grundsätze, die durch Unternehmensleitlinien, Handlungsanweisungen sowie Befugnisvorgaben konkretisiert werden und dazu beitragen, das Risikobewusstsein im Unternehmen zu fördern. Dies bildet die Grundlage für eine unternehmensweit einheitliche Kommunikation und ist als Ausgangspunkt für die klare Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems anzusehen.

These 6:

Internes Überwachungssystem (IÜS), Controlling und Frühwarnsystem modellieren die drei nebeneinander stehenden Komponenten eines Risikomanagementsystems im Sinne des KonTraG. Hierbei umfasst das Interne Überwachungssystem alle Methoden und Maßnahmen, die eine innerbetriebliche Überwachung anhand organisatorischer Sicherungsmaßnahmen, interner Kontrollen sowie interner Prüfungen gewährleisten. Die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines Internen Überwachungssystems ist eine originäre Aufgabe der Unternehmensleitung. Sie gelten größen- und branchenunabhängig und sind als Grundsicherung eines Unternehmens zu verstehen. Demgegenüber ist das Controlling für die ergebnisorientierte Koordination von Planung, Informationsversorgung, Kontrolle und Steuerung des Unternehmensgeschehens verantwortlich. Als bereichsübergreifendes gegenwarts- und zukunftsorientiertes sowie auf die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens adaptiertes Steuerungsinstrument dient es zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen der Unternehmensleitung. Risikoquellen, die sich den vorangestellten Komponenten entziehen und aus dem Unternehmensumfeld hervorgehen, sind anhand eines Frühwarnsystems zu identifizieren. Indem Risiken frühzeitig erfasst und rechtzeitig geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden, trägt die Implementierung eines Frühwarnsystems dazu bei, bestandsgefährdende Unternehmensentwicklungen zu erkennen.

These 7:

Das individuelle Zielsystem eines Unternehmens bildet den Ausgangspunkt eines Frühwarnsystems, das folgenden Anforderungen zu genügen hat:

- Datengewinnung in Bezug auf Schnelligkeit, Aktualität sowie Kontinuität,

- Datenwiedergabe im Hinblick auf Aussagefähigkeit, Verwertbarkeit und Übersichtlichkeit,
- Datenverarbeitung unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte.

Die Datengewinnung hat hierbei sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Risikoquellen und -signale zu berücksichtigen. Ein erster Schritt, unternehmensinterne Daten zu generieren, sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme, die anhand von Zahlen des Jahresabschlusses relevante Zusammenhänge in verdichteter, quantitativ messbarer Form wiedergeben. Da diese Analysen vergangenheitsbezogene Werte zugrunde liegen ist festzuhalten, dass der Kennzahlenvergleich als alleinige Methode zur Risikomessung für das Risikomanagement nicht ausreicht, so dass unter Ausnutzung künftiger Chancen und zur Abwendung künftiger Risiken die Anwendung weiterer Konzepte geboten ist. In diesem Zusammenhang steht mit dem Portfoliokonzept ein Instrument zur Verfügung, das es – wie gesehen – unter Einsatz monetärer sowie nicht-monetärer Maßstäbe objektspezifisch ermöglicht, eine Positionierung des Immobilienbestandes vorzunehmen. Infolge des differenzierten Profils des Immobilienbestandes lassen sich entsprechend der in den Quadranten der Portfoliomatrix abgebildeten Ergebnisse zweckmäßige Handlungsempfehlungen schlussfolgern. Intention der Analyse ist die Ermittlung der optimalen Handlungsstrategie für jedes Bestandsobjekt auf Basis der Vorgaben des Zielfortfolios.

These 8:

Während die Kennzahlen- bzw. Portfolioanalyse auf eine Beurteilung der unternehmensinternen Gegebenheiten ausgerichtet ist, verfolgen SWOT-Analyse sowie Benchmarking den Zweck, die Wettbewerbsposition aus der Sicht des Unternehmens zu bewerten. Dabei werden die externen Marktbedingungen als gegeben angenommen. Vor dem Hintergrund der Kombination unternehmensinterner und unternehmensexterner Daten sind die beiden Methoden geeignet, strategische Lücken mithilfe eines Leistungsvergleichs aufzudecken. Obgleich von den Methoden keine eigene Strategie ausgeht, generieren sie konstruktive Anhaltspunkte für die strategische Stoßrichtung. Insbesondere bietet es sich für Genossenschaften in Erfüllung ihres gesetzlichen bzw. statutarisch verankerten Förderungsauftrages an, in regelmäßigen Abständen Mitgliederbe-

fragungen durchzuführen. Entsprechend der Erkenntnisse aus der Mitgliederbefragung ergibt sich für das Unternehmen die Gelegenheit, eventuell auftretende Fehlentwicklungen zu erkennen sowie Gegenmaßnahmen einzuleiten.

These 9:

Gemäß den Anforderungen des KonTraG ist die Verantwortlichkeit für die Überwachung der identifizierten Risiken, einschließlich der Aufgaben in Bezug auf Überwachungsumfang und Überwachungszyklus klar festzulegen und zu dokumentieren. Dies geschieht in der Risiko- und Systemdokumentation, die in Form eines Risikomanagementhandbuches nach folgender Grundstruktur gewährleistet werden kann:

- Unternehmensziele und risikopolitische Grundsätze,
- Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagementsystems,
- Überwachung des Risikomanagementsystems mit Festlegung von Risikogrenzen.

Neben der Dokumentation werden die Voraussetzungen kreiert, die sich gegenüber einer internen bzw. externen Überprüfung behaupten können.

These 10:

Die langfristige Sicherung eines Unternehmens setzt das Bestehen einer Strategie voraus. Diesbezüglich sind genaue Kenntnisse der eigenen Stärken und Schwächen sowie des Marktumfeldes erforderlich. Eine schlüssige Strategievorgabe kurz und prägnant, in einer einfachen, verständlichen und klar strukturierten Darstellungsform zu vermitteln, wird mit dem Ansatz der Balanced Scorecard ermöglicht. Damit soll ein die Unternehmensorganisation durchdringendes Verständnis gewährleistet werden. Mit dem Hinweis, dass die Balanced Scorecard nicht als Instrument der Strategiefindung dient, sondern vielmehr versucht, eine kommunizierbare Form aus Vision, Unternehmenswerten, -kultur und -leitlinien zu bewirken, kann sie das Risikomanagementsystem unterstützen. Insofern wird das Unternehmen in die Lage versetzt, seine Handlungsweise wertorientiert auszurichten. Allerdings reicht das Konzept nicht aus, um eine möglichst vollumfängliche Risikoidentifikation sicherzustellen.

Abschließend bleibt zu konstatieren, dass Risikomanagement einen Beitrag leisten kann, um Transparenz über die künftige Entwicklung des Unternehmens zu erlangen. Die Informationen des Risikomanagements sind notwendige Basis für fundierte unternehmerische Entscheidungen zu dem Zweck, verlässliche Prognosen zu erstellen sowie Krisenstabilität und Rating zu verbessern, welches gleichzeitig zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beitragen kann. Jedoch ist ein noch so ausdifferenziertes Risikomanagementsystem bezüglich seiner Funktionsfähigkeit und Effektivität auf die Qualität seines Inputs angewiesen, der durch die beteiligten Akteure erfolgt. Außerdem ist es als Plattform im Unternehmen zu konzipieren sowie mit dem bestehenden Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationssystem zu verknüpfen. Dabei ist es derart flexibel und erweiterbar anzulegen, dass neue gesetzliche Herausforderungen, ökonomische bzw. ökologische Veränderungen und betriebswirtschaftliche Weiterentwicklungen ohne bürokratischen Aufwand Eingang finden können. Unabdingbare Voraussetzung für ein wirksames und erfolgreiches Risikomanagement ist eine ausgeprägte Risikokultur mit offener Risikokommunikation. Diese Risikokultur vorzuleben, zu fördern und weiterzuentwickeln ist permanente Aufgabe der Unternehmensleitung zur Sicherung des Unternehmenserfolges, der sich bei der Rechtsform der Genossenschaft nicht nur in der Erfüllung leistungs- und finanzwirtschaftlicher Ziele, sondern auch darüber hinaus in der Förderung ihrer Mitglieder ausdrückt. Obwohl die Implementierung eines Risikomanagements kein Patentrezept gegen Unternehmenskrisen sein kann, wird es auch zukünftig einen hohen Stellenwert einnehmen.

Literaturverzeichnis

- Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K. (2001); Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Bd. 7, Stuttgart 2001
- Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K. (2001); Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Ergänzungsband zur 6. Aufl., Stuttgart 2001
- Altmeppen, H. (2006); Weniger Kreditausfallrisiko durch Quantifizierung der Leerstandskosten, Immobilien und Finanzierung Nr. 10/2006, S. 336-338
- Amling, Th./Bischof, St. (1999); KonTraG und Interne Revision – unter besonderer Berücksichtigung der Internationalisierung des Berufsstandes, Interne Revision 2a, 1999, S. 44-60
- Ansoff, H. I. (1976); Managing Surprise and Discontinuity – Strategie Response to Weak Signals, in ZfbF, 1976, S. 129 ff.
- Armeloh, K.-H. (1998); Die Berichterstattung im Anhang, Düsseldorf 1998
- Auer, K. V. (2006); Erkennung von Unternehmensrisiken mit Hilfe der Bilanzanalyse, Wirtschaft und Management, Nr. 4/2006
- Baetge, J. (1998); Internes Überwachungssystem (IÜS), Organisationsform, in: Lück, W. (Hrsg.): Lexikon der Rechnungslegung und Abschlussprüfung, 4. Aufl., München und Wien 1998
- Baetge, J./Fischer, Th./Paskert, D. (1989); Der Lagebericht, Stuttgart 1989
- Baetge, J./Jerschensky, A. (1996); Beurteilung der wirtschaftlichen Lage von Unternehmen mit Hilfe von modernen Verfahren der Jahresabschlussanalyse, Der Betrieb 1996, S. 1581-1591
- Baetge, J./Jerschensky, A. (1999); Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und Controlling, Controlling 1999, S. 171 ff.
- Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, St. (2004); Bilanzanalyse, 2. Aufl., Düsseldorf 2004
- Baetge, J./Schulze, D. (1998); Möglichkeiten der Objektivierung der Lageberichterstattung über „Risiken der künftigen Entwicklung“, Der Betrieb 1998, S. 937-948
- Baumbach, A./Hopt, Kl. (2008), Handelsgesetzbuch, 33. Aufl., München 2008
- Beck, R. (2003); Erfolg durch wertorientiertes Controlling, Berlin 2003
- Behringer, St. (2001); Cash-flow und Unternehmensbeurteilung, 7. Aufl., Berlin 2001
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2004); Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Aufl., Wiesbaden 2004
- Bertelsmann-Stiftung (2009); Demographiebericht 2006, <http://wegweiser-kommune.de/datenprogramm/kommunaledaten>, Stand 15. April 2009
- Beuthien, V. (2004); Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungsrecht, 14. Aufl., München 2004
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz vom 28.05.2009, BGBl. I 2009, S. 1102-1137
- BilReG – Bilanzrechtsreformgesetz (2004); Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung, BGBl. I 2004, S. 3166-3182
- Bitz, H. (2000); Risikomanagement und KonTraG - Einrichtung eines Frühwarnsystems zur Effizienzsteigerung und zur Vermeidung persönlicher Haftung, Stuttgart 2000
- Bitz, H. (2000); Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i.e.S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichem Sinn, BFuP 3/2000, S. 231-241
- Blöcker, C. P./Pistorius, M. (2002); Die Betriebskosten in der Wohnungswirtschaft, 3. Aufl., Hamburg 2002
- Blohm, H./Lüder, K. (1995); Investition. Schwachstellen im Investitionsbereich des Industriebetriebs und Wege zu ihrer Beseitigung, 8. Aufl., München 1995
- Bonus, H. (1994); Das Selbstverständnis modernerer Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen 1994
- Brand-Noé, Chr. (1999); / Das KonTraG und die Risiken des Personalbereichs, Interne Revision 6/1999, S. 314-321
- Brezski, E./Kinne, K. (2004); Finanzmanagement und Rating: Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Stuttgart 2004
- Brühwiler, B. (2001); Unternehmensweites Risk Management als Frühwarnsystem-Methoden und Prozesse für die Bewältigung von Geschäftsrisiken in integrierten Managementsystemen, Bern 2001
- Budde, H./Clemm M./Ellrott, H./Förschle, G./Hoyos, M. (1999); Beck'scher Bilanz-Kommentar, 4. Aufl., München 1999

- Bundesministerium der Justiz (1997); Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Stand: 06.11.1997, Bundesratsdrucksache 872/97
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2007); Wohnen und Bauen in Zahlen 2007, 3. Aufl., Berlin 2007
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung/Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2007); Altersvorsorge und Wohnungsgenossenschaften, Heft 125, Bonn 2007
- Burger, A./Buchhardt, A. (2002); Risiko-Controlling, München, Wien, Oldenbourg, 2002
- Camp, R. C. (1994); Benchmarking, München – Wien 1994
- Coenenberg, A.G. (2005); Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 20. Aufl., Stuttgart 2005
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963); A Behavior Theory of the firm, Englewood Cliffs, New York 1963
- Daube, C. H. (1997); Neue Regeln für ein modernes Risikomanagement, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, S. 79-82
- Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R. (2008); Corporate Risk Management, 2. Aufl., Wien 2008
- Deutsche Bundesbank (2008); Deutsche Bundesbank, Monatsbericht, 60. Jg., Nr. 9/2008, S.66
- Deutsche Norm (2008); Deutsche Norm, DIN 18960 – Teil 1, Februar 2008
- Deutscher Bundestag (1998); Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 28.01.1998, Bundestagsdrucksache 13/9712
- Deutscher Bundestag (2005); Deutscher Bundestag, Drucksache 16/329 vom 23.12.2005, S. 1-6
- Deutscher Rechnungslegungsstandard (2009); Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 2 (DRS 2) vom 29.04.1999, Bundesanzeiger, Bonn 2000
- Deutscher Standardisierungsrat (2005); Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5 (DRS 5), Risikoberichterstattung, 31.08.2005, Bundesanzeiger, Bonn 2005
- Diederichs, M. (2010); Risikomanagement und Risikocontrolling, 2. Aufl., München 2010
- Diggelmann, P. B. (1999); Value at Risk, Zürich 1999
- Dinkelbach, W./Kleine, A. (1996); Elemente einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, Berlin – Heidelberg – New York 1996
- DMB – Deutscher Mieterbund (2009); Wohnkostenbelastung 2008 weiter gestiegen, Pressemeldung vom 29.01.2009, Berlin 2009
- Döhring, Chr. (1997); Dauerwohnrecht, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 218-219
- Dowd, K. (1998); Beyond Value Risk. The News Science of Risk Management, West Sussex 1998
- Drosdowski, G./Scholze-Stubenrecht, W./Werneke, M. (1997); DUDEN Fremdwörterbuch, 6. Aufl., Mannheim 1997
- Dülfer, E. (1995); Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., Göttingen 1995
- Dülfer, E./Kramer, J. (1991); Schwachstellenanalyse und Frühwarnsysteme bei Genossenschaftsbanken, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Bd.70 (Hrsg.): Institut für Genossenschaftswesen Philipps-Universität Marburg, Göttingen 1991
- Ebert, G. (1997); Controlling in Wohnungs- und Immobilienunternehmen in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997
- Eckenrode, R. T. (1965); Weighting Multiple Criteria, in: Management Science 12, Heft 3, S. 180-192
- Eggemann, G./Konrad, T. (2000); Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, Betriebsberater 2000, S. 503 ff.
- Ehrmann, H. (2002); Kompakt-Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen (Rhein) 2002
- Ehrmann, H. (2012); Risikomanagement im Unternehmen, 2. Aufl., Herne 2012
- Eichholtz, P. M. u. a. (1995); Real estate portfolio diversification by property type and region, in: Journal of Property Finance, Vol. 6, (1995) No. 3, S. 39-59
- Eisenführ, F./Weber, M. (2003); Rationales Entscheiden, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg/ New York 2003
- Energieeinspargesetz – EnEG vom 22.07.1976, BGBl. I, S. 1873 ff.
- Energieeinsparverordnung – EnEV (2007); Verordnung über energiesparenden Wärmeschutz und energiesparende Anlagentechnik bei Gebäuden vom 24.07.2007, BGBl. I 2007, S. 1519-1563
- Engelhardt, W. W. (1992); Koalitionstheorie, in: Mändle, E./Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992
- Ernst, C./Seibert, U./Stuckert, F. (1998); KonTraG, Kap AEG, Stück AG, Euro EG, Düsseldorf 1998
- Ertl, M. (2004); Aktives Cashflow-Management, München 2004
- Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften (2004); Potenziale und Perspektiven, Berlin 2004
- Falk, B. (2004); Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3. Aufl., Köln 2004

- Flade, A. (1987); Wohnen psychologisch betrachtet, Bern/Stuttgart/Toronto 1987
- Friedag, H./Schmidt, W. (2000); Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2. Aufl., Freiburg i. Br./Berlin/München 2000
- Fritz, R. (1985); Stellung und Aufgaben des genossenschaftlichen Vorstandes, Gelsenkirchen 1985
- Füser, K./Gleißner, W./Meier, G. (1999); Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb 1999, Heft 15, S. 753-758
- GdW – Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (2002); Erläuterungen zur Rechnungslegung von Wohnungsunternehmen, Berlin 2002
- GdW – Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (2006); Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2006/ 2007, Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin 2006
- GdW – Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (2007); Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2007/2008, Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin 2007
- GdW – Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (2008); Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2008/2009, Zahlen und Analysen der Jahresstatistik des GdW, Berlin 2008
- GdW – Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (2009); Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2009/2010, Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin 2009
- Gebhardt, U./Mausch, H. (2001); Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 46, 2001
- Genossenschaft für Bauen und Wohnen eG, Geschäftsbericht 2008: Auszüge des Jahresabschlusses zum 31.12.2008
- Gesetz zur Einsparung von Energie in Gebäuden (Energieeinsparungsgesetz – EnEG) von 22.07.1976, BGBl. I, S. 1873
- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998 (BGBl. I. S. 786-794
- Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG) vom 26.07.2002, BGBl. I 2002, S. 2681-2687
- Gleißner, W. (2008); Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München 2008
- Gondring, H. (2004); Immobilienwirtschaft, München 2004
- Gondring, H. (2007); Risiko Immobilie, München 2007
- Götze, U. (2008); Investitionsrechnung, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008
- Graumann, M. (2011); Controlling, 3. Aufl., Düsseldorf 2011
- Grob, H. L. (2006); Einführung in die Investitionsrechnung, 5. Aufl., München 2006
- Grundmann, R. (2003); Grundkonzeption eines Benchmarking – Informations- und Kommunikationssystems, Controlling 2003, S. 79-86
- Haag, T. (1993); Entwicklung eines integrativen strategischen Früherkennungssystems, in: Zeitschrift für Planung, 1993, S. 261-274
- Haaker, A./Paarz, M. (2005); Die Segmentberichterstattung als Informationsinstrument, KoR 5/2005, S. 194-199
- Hahn, D. (1979); Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, in: ZfB 1979, Erg. Heft 2, S. 25-46
- Hahn, D. (1987); Risiko- Management – Stand und Entwicklungstendenzen, Zeitschrift für Organisation 1987, S. 137-150
- Hahn, D. (1996); PuK, Controlling Konzepte, Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung , 5. Aufl., Wiesbaden 1996
- Hahn, K./Weber, St./Friedrich, J. (2000); Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in mittelständischen Unternehmen, in Betriebsberater, 2000, S. 2620-2628
- Hahn, Kl. (1999); Segmentberichterstattung nach nationalem und internationalem Recht vor dem Hintergrund neuer EU-Vorgaben, Stuttgart 1999
- Heinen, E. (1966); Das Zielsystem der Unternehmung – Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- Hellerforth, M. (2007); BWL für die Immobilienwirtschaft, Oldenburg 2007
- Heßler, A./Mosebach, P. (2005); Der Lagebericht nach dem Bilanzrechtsreformgesetz, steuer-journal 22/2005, S. 26-30
- Heyd, R. (1993); Lexikon für Rechnungswesen und Controlling, Stuttgart 1993
- Hill, W. (1996); Der Shareholder Value und die Stakeholder, Die Unternehmung 1996, S. 415 ff.
- Hillebrand, Kl.-P./Keßler, J. (2001); Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, 1. Aufl., Hamburg 2001

- Hölscher, R. (2000); Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements, in: Schierenbeck, H., Risk Controlling in der Praxis, Stuttgart 2000, S. 297-363
- Homann, Kl. (1998); Instandhaltungsmanagement von Gebäuden, in: Handbuch Corporate Real Estate Management, S. 309-344, Hrsg.: Schulte, K-W./Schäfers, W., Köln 1998
- Homburg, C./Stephan, J./Haupt, M. (2005); Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard, DB 2005, Heft 20, S. 1069-1075
- Honold-Reichert, Th. (2003); Strategisches Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften, Stuttgart-Hohenheim 2003
- Hornung, K./Reichmann, Th./Diederichs, M. (1999); Risikomanagement Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen, Controlling 1999, S. 317-325
- Hornung, K./Reichmann, Th./Form, S. (2000); Wertorientierung und KonTraG als Determinanten des Risikomanagements der Metallgesellschaft AG, Controlling 2000, S. 153-161
- Horvath u. Partners (2003); Das Controllingkonzept, 5. Aufl., München 2003
- Horvath, P. (1994); Controlling, 5. Aufl., München 1994
- Horvath, P. (2000); Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000
- Institut der Wirtschaftsprüfer (1999), Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340) Wpg 1999, S. 658 ff
- Institut für Wirtschaftsprüfer (IDW) (2001); Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 260), Wpg 2001, S. 822-823
- Institut der Wirtschaftsprüfer (2002); Interne Revision und Abschlussprüfung (IDW PS 321) Wpg 2002, S. 686-689
- Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) (2006); WP-Handbuch, Bd. I, 13. Aufl., Düsseldorf 2006
- IVD – Immobilienverband Deutschland e. V. (2006); Empfehlungen für Liegenschaftszinssätze des Fachreferates Sachverständige vom 07.02.2006
- Janisch, M. (1993); Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern 1993
- Jeschke, G. (1997); Genossenschaftswohnung, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 362-363
- Jokisch, H. (1974); Zur Explikation der Zielbildung in Genossenschaften, Hamburg 1974
- Kahle, E. (2001); Betriebliche Entscheidungen, 6. Aufl., München/Wien 2001
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992); Balanced Scorecard: Measures that drive performance, in: best of hbr 1992, reprint in harvard business review, July/August 2005, S. 172-180
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997); Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- Karten, W. (1993); Risk Management, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993
- Keitsch, D. (2004); Risikomanagement, 2. Aufl., Stuttgart 2004
- Kesten, R. (2001); Management und Controlling von Immobilieninvestitionen, Chemnitz 2001
- Kirsch, H-J./Scheele, A. (2005); Neugestaltung von Prognose- und Risikoberichterstattung im Lagebericht durch das Bilanzrechtsreformgesetz, Wpg 2005, S. 1152-1153
- Klausmann, W. (1983); Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in : Zeitschrift für Führung und Organisation, 52. Jg., 1983, Heft 1, S. 39-45
- Klebsch, O. (1997); Leerstand von Wohnungen, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 536-537
- Kleiber, W. (2004); Was sind eigentlich die sogenannten internationalen Bewertungsverfahren?, in GuG 2004, Heft 4, S. 193-207
- Kless, T. (1998); Beherrschung der Unternehmensrisiken - Aufgaben und Prozess eines Risikomanagements, in: Deutsches Steuerrecht, 1998, S. 93-96
- Kobi, J-M. (2002); Personalrisikomanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2002
- Kofner, S. (2006); Investitionsrechnung für Immobilien, Hamburg 2006
- Kopp, R. (2008); Corporate Governance, Compliance und Responsibility – Referenzsysteme für gute Unternehmensführung, ZögU 4/2008, S. 427-437
- Koppelman, U. (1996); Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing, in: Koppelman, U. (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 1-9
- Krahe, A. (1999); Balanced Scorecard – Baustein zu einem prozessorientierten Controlling?, in: Controller Magazin, 1999, Heft 2, S. 116-122
- Kralicek, P./Böhmendorfer, F./Kralicek, G. (2001); Kennzahlen für Geschäftsführer, Wien-Frankfurt 2001

- Krämer, G. (2002); Das System unternehmerischer Zielsetzungen, StB 3/2002, S. 90-94
- Krystek, U. (1996); Früherkennungssysteme, in: Schulte, Chr. (Hrsg.), Lexikon des Controlling, München, Wien 1996, S. 266 ff.
- Krystek, U./Müller, M. (1997); Grundlagen der Frühaufklärung, in: Praxislexikon: Kostenrechnung und Kalkulation von A-Z, Ergänzungslieferung 1/1997, Freiburg i. Br., S. 665 ff
- Krystek, U./Müller, M. (1999); Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, Controlling 1999, S. 177 ff.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993); Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993
- Kuhn, E. (2001); Kreditwirtschaftliche Bewertung von Immobilien, in: Gondring, Hp./Lammel, E. (Hrsg.): Handbuch der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 2001
- Kühne-Büning, L./Nordalm, V./Stevelling, L. (2005); Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 4. Aufl., Hamburg 2005
- Kupsch, P. U. (1973); Das Risiko im Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1973
- Lang, J./Weidmüller, L. (2008); Genossenschaftsgesetz, 36. Aufl., Berlin 2008
- Laux, H. (2004); Entscheidungstheorie, 6. Aufl., Frankfurt/Main (2004)
- Leidig, G./Sommerfeld, R. (2003); Balanced-Scorecard-Handbuch, Wuppertal 2003
- Leopoldsberger, G./Thomas, M. (2004); Bewertung von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, K-W./Schäfers, W., Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Köln 2004
- Lück, W. (1991); Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen, 2. Aufl., Stuttgart 1991
- Lück, W. (1998); Das Controlling im Risiko-Managementsystem (Teil III), Die Steuerberatung, Nr. 5, 1998, S. 217 ff.
- Lück, W. (1998); Das Interne Überwachungssystem (IÜS) im Risiko-Managementsystem (Teil II.), Die Steuerberatung, Nr. 4, 1998, S. 180 ff.
- Lück, W. (1998); Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risiko-Managementsystem und ein Überwachungssystem, Der Betrieb 1998, S. 1925 ff.
- Lück, W. (1998); Elemente eines Risiko-Managementsystems, Der Betrieb 1998, S. 8-14
- Lück, W. (1998); Frühwarnsysteme im Risiko-Management-System (Teil IV), Die Steuerberatung, Nr. 6, 1998, S. 273 ff.
- Lück, W. (1998); Internes Überwachungssystem (IÜS) – Die Pflicht zur Einrichtung und zur Prüfung eines Internen Überwachungssystems durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Wirtschaftsprüferkammer – Mitteilungen, Nr. 3, Düsseldorf 1998
- Lück, W. (1998); Überwachung, in: Lück, W. (Hrsg.): Lexikon der Rechnungslegung und Abschlussprüfung, 4. Aufl., München und Wien 1998
- Lück, W. (1999); Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Überwachungssystems und Risikomanagementsystems in: Dörner, D./Menold, D./Pfitzer, N. (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung, Stuttgart 1999
- Lück, W. (2000); Die Zukunft der Internen Revision, Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung, Berlin 2000
- Lück, W. (2000); Managementrisiken im Risikomanagementsystem, Der Betrieb 2000, S. 1473-1477
- Lück, W. (2001); Erfolgreich prüfen und beraten – Lernen von der Internen Revision, FAZ Nr. 216 vom 17.09.2001, S. 32
- Lück, W. (2001a); „Corporate Governance“, in: Kurzlexikon zu Risikomanagementsystem und Überwachungssystem, KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Lück, W. (Hrsg.): Schriftenreihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung-International Accounting Research Institute; Bd. 5, 2. Aufl., Karlsruhe 2001a
- Maier, K. M. (2004); Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen, 2. Aufl., Frankfurt 2004
- Mändle, E. (1997); Benchmarking in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 155
- Mändle, E. (1997); Benchmarking in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 155
- Mändle, E. (1997); Outsourcing in der Wohnungswirtschaft, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 636-637
- Mändle, E. (2005); Grundriss der Wohnungsgenossenschaften, Hamburg 2005
- Mändle, M. (2000); Existenz und Entwicklung von Wohnungsgenossenschaften, Stuttgart-Hohenheim 2000

- Mändle, M. (2003); Strategisches Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften, Stuttgart-Hohenheim 2003
- March, J. G./Simon, H. A. (1967); Organizations, New York – London – Sydney 1967
- Martin, Th./Bär, Th. (2002); Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG, München/Wien
- Meyer, C./Köhle, J. (2000); Balanced Scorecard – ein Führungsinstrument für Banken?, in: Der Schweizer Treuhänder, 2000, Heft 1-2, S. 7-18
- Modernisierungsrichtlinie (2003); Richtlinie 2003/51/EG vom 18.06.2003, AB Nr. L 178 vom 17.07.2003, S. 16 ff.
- Monßen, H.-G. (1998); Shareholder Value und Förderauftrag, ZfgG 48/1998, S. 288-297
- Morganski, B. (2001); Balanced Scorecard, Auf dem Weg zum Klassiker, München 2001
- Müller Philips Sohn, H. (1997); Unternehmensziele in der Wohnungswirtschaft, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 848-849
- Münkner, H.-H. (1992); Ökonomisierung in Genossenschaften, in: Mändle, E./Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992
- Münkner, H.-H./Ringle, G. (2008); Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation, Göttingen 2008
- Neubaumietenverordnung (NMV 1970) vom 12.10.1990, BGBl. I. S. 2178
- Nordalm, V. (1997); Facility Management, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, Hamburg 1997, S. 289-290
- Oehler, O. (1980); Checklist Frühwarnsysteme mit Alarmkennziffern, München 1980
- Olfert, Kl. (1999); Finanzierung, 10. Aufl., Ludwigshafen 1999
- Patera, M. (1992); Doppelnatur der Genossenschaft in: Mändle, E./Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992
- Peemöller, V. (1996); Outsourcing und Teiloutsourcing der Internen Revision im Mittelbetrieb als Aufgabenfeld für den Steuerberater, DStR 1996, S. 1420 ff.
- Peemöller, V. (1998); Gefüge des genossenschaftlichen Prüfungswesens, ZfgG 1998, S. 40-55
- Perridon, L./Steiner, M. (2004); Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13. Aufl., München 2004
- Pfnür, A. (2004); Modernes Immobilienmanagement, 2. Aufl., Berlin 2004
- Picot, A./Maier, M. (1992); Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: Information Management 7, 1992/4, S. 14-27
- Pierschke, B. (1998); Facilities Management, in: Schulte, K-W., (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, Wien 1998, S. 275-315
- Pietsch, T./Memmler, T. (2003); Balanced Scorecard erstellen, Kennzahlenermittlung mit Data Mining, Berlin 2003
- Pontzen, H./Romeike, F. (2009); Risk of risks – Reputationsrisiko – Die vernachlässigte Risikokategorie, in: Risk, Compliance + Audit 1/2009, S. 11-17
- Rappaport, A. (1995); Shareholder Value, Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1995
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2010); Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26.05.2010, Frankfurt/Main 2010
- Reichmann, Th. (2001); Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001
- Reichmann, Th./Form, St. (2000); Balanced Chance- and Risk- Management, in: ZFC 2000, Heft 4/5, S. 189-198
- Richter, R./Furubotn, E. (2003); Neue Institutionenökonomik, 3. Aufl., Tübingen 2003
- Riebel, V. (2000); Die „Balanced Scorecard“ als strategisches Führungsinstrument: für Wohnungsunternehmen, in: Der langfristige Kredit, 2000, Heft 21, S. 762-767
- Ringle, G. (1992); Anreiz-Beitrags-Theorie in Genossenschaften in: Mändle, E./ Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992
- Romeike, F. (2003); Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: Romeike, F./Finke, R. (Hrsg.), Risikofaktor Risiko-Management, Wiesbaden 2003, S. 147-161
- Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005); Unternehmensrisiken erkennen und managen, Berlin 2005
- Sailer B./Grabener H. (2007); Immobilien-Fachwissen von A-Z, 8. Aufl., Kiel 2007
- Scharpf, P. (1999); Risikomanagement und Überwachungssystem im Finanzbereich, in: Dörner, D./Me-nold, D./Pfitzer, N. (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, Rechnungslegung und Prüfung, Stuttgart 1999
- Scharpf, P./Epperlein, J. (1995); Risikomanagement derivativer Finanzinstrumente, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1995, S. 209-229

- Schenk, A. (1998); Techniken der Risikoidentifikation, in: Hinterhuber, H./Sauerwein, E./Fohler-Norek, Ch. (Hrsg.), Betriebliches Risikomanagement, Berlin 1998, S. 43-62
- Schierenbeck, H./Lister, M. (2001); Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, München, Wien, Oldenburg 2001
- Schmid, M. J. (2007); Handbuch der Mietnebenkosten, 10. Aufl., Köln 2007
- Schmidt-Futterer (2007); Mietrecht- Kommentar, 9. Aufl., München 2007
- Schneck, O. (2005); Lexikon der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., München 2005
- Schneider, D. (1997); Unternehmensführung und Controlling, München 1997
- Schneider, T. (1999); Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement, in: Controller Magazin 1999, Heft 2, 24. Jg., April 1999
- Schöne, F. (2003); Bilanzanalyse, in: Reichling, P. (Hrsg.): Risikomanagement und Rating: Grundlagen, Konzepte, Fallstudie, Wiesbaden 2003, S. 125-148
- Schulte, K-W./Allendorf, G./Crommen, M. (1999); Investitionsrechnung im sozialen Wohnungsbau, Köln 1999
- Schneider, D. (1997); Unternehmensführung und Controlling, München 1997
- Seuster, H. (1992); Operationalisierung des Förderauftrages in: Mändle, E./Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992
- Siebert, G./Kempf, St. (2002); Benchmarking, 2. Aufl., München – Wien 2002
- Siegert, Th. (1995); Shareholder-Value als Lenkungsinstrument, ZfbF 47 (6/1995) S. 580-607
- Simon, J. (1999); Verkehrswertermittlung Offener Immobilienfonds, in: GuG, Heft 3/1999, S. 129-143
- Sivitanides, P. S. (1996); Property-Type Diversification in Real Estate Portfolios: Multi-Period Return Measures vs. single-period return measures, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Vol. 2 (1996) No. 2, S. 127-140
- Spremann, Kl. (2002); Wirtschaft, Investition und Finanzierung, München, Wien 2002
- Statistisches Bundesamt (2009); Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009
- Statistisches Bundesamt (2007); Entwicklung der Privathaushalte bis 2025, Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung 2007, Wiesbaden 2007
- Statistisches Bundesamt (2007); Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2007
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000); Managment. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 2000
- Steuerreformgesetz (1990); Steuerreformgesetz 1990 vom 25.07.1988, BGBl. I, S. 1093
- Straub, D. (2006); Mietrecht, in: Mändle, E./Mändle, M., Moderne Immobilienwirtschaft, Hamburg 2006
- Theurl, Th./Kring, Th. (2002); Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 27, 2002
- Theurl, Th. (2002); Shareholder Value und genossenschaftlicher Förderauftrag – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: Theurl, Th. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münsterische Schriften zur Kooperation Bd. 54, Aachen 2002
- Trotz, R. (2004); Immobilien – Markt- und Objektrating, Köln 2004
- Urteil Amtsgericht Bonn, WuM 1986, S. 212
- Urteil Amtsgericht Darmstadt, WuM 1984, S. 245
- Urteil Amtsgericht Hamburg, WuM 1996, S. 30
- Väth, A./Hoberg, W. (2005); Immobilienanalyse – die Beurteilung von Standort, Markt, Gebäude und Vermietung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Thomas, M. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Investition, 2. Aufl., Köln 2005, S. 359-390
- Verordnung über Wohnungswirtschaftliche Berechnungen; (Zweite Berechnungsverordnung – II. BV) vom 12.10.1990, BGBl. I. S. 2178
- Verordnung zur Änderung der Energieeinsparverordnung vom 29.04.2009, BGBl. I S. 954
- Viering, M. G. (2000); Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten des Outsourcings, in: Schulte, K-W./Pierschke, B.; Facilities Management, Köln 2000
- Vogler, J. H. (1998); Risikoerkennung, -messung und -steuerung für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K-W./Bone-Winkel, St./Thomas, M. (Hrsg.): Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 273-306
- Vogler, M./Gundert, M. (1998); Einführung in das Risikomanagementsystem, in: DB 1998, S. 2377-2383
- Vogler, M./Gundert, M. (1998); Risikomanagementsysteme – Stand der Umsetzung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DB 1998, Heft 48, S. 2377-2383

- Weber, J./Weißberger, B./Liekweg, A. (1999); Ausgestaltung eines unternehmerischen Chancen- und Risikomanagements nach dem KonTraG, DStR, 1999, S. 1710-1716
- Weber, J./Weißberger, B./Liekweg, A. (1999); Risk Tracking and Reporting – Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, Vallendar 1999
- Weidemann, M./Wieben, H.-J. (2001); „Zur Zertifizierbarkeit von Risikomanagement-Systemen“, Der Betrieb 2001, S. 1789-1795
- Werneke, M./Rottke, N. (2006); Immobilienzyklen, Köln 2006
- Werner, H. (2000); Die Balanced Scorecard: Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: WiSt 2000, Heft 8, S. 455-457
- Wertermittlungsverordnung (WertV) vom 06.12.1988, BGBl I, 1988, S. 2209, geändert durch Art. 3 des Gesetzes vom 18.08.1997, BGBl I, 1997, S. 2081
- Winkler, W./Fröhlich, P. (1998); Hochbaukosten-Flächen-Rauminhalte, 10. Aufl., Berlin 1998
- Winnefeld, R. (2002); Bilanz-Handbuch, München 2002
- Wittmann, E. (1999); Organisatorische Einbindung des Risikomanagements, in: Saitz/Braun (Hrsg.), Das Kontroll- und Transparenzgesetz 1999
- Wohnungsbindungsgesetz (WobindG) vom 13.09.2001, BGBl. I. S. 2404
- Wolf, Kl. (2002); Frühaufklärungssysteme -- Begriff, Aufbau und Vorgehensweise sowie Einbindung in den operativen und strategischen Planungsprozess, Controller Magazin Nr.2/2002, S. 127-132
- Wüstefeld, H. (2000); Risiko und Rendite von Immobilieninvestments, Frankfurt am Main 2000
- Ziegenbein, Kl. (2009); Controlling, 9. Aufl., Ludwigshafen 2009
- Zweites Wohnungsbaugesetz (II. WoBauG); vom 13.09.2001, BGBl. I. S. 2376

ANHANG A

Analyseunternehmen:

Auszüge des veröffentlichten Jahresabschlusses zum 31.12.2008

Aktiva

31.12.2008

	EUR	EUR	Vorjahr EUR
A. Anlagevermögen			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		1.651,00	3.301,92
II. Sachanlagen			
1. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Wohnbauten	27.876.356,74		27.879.043,71
2. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Geschäfts- und anderen Bauten	73.379,58		78.071,19
3. Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte ohne Wohnbauten	2,00		2,00
4. Bauten auf fremden Grundstücken	1,00		1,00
5. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	53.024,00		45.967,00
6. Anlagen im Bau	265.000,00	28.267.763,32	737.895,59
III. Finanzanlagen			
Andere Finanzanlagen		600,00	600,00
Anlagevermögen insgesamt		28.270.014,32	28.744.882,41
B. Umlaufvermögen			
I. Zum Verkauf best. Grundstücke und andere Vorräte			
1. unfertige Leistungen	1.277.287,82		1.315.333,29
2. Andere Vorräte	13.864,58	1.291.152,40	11.592,11
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen aus der Vermietung	22.997,29		24.035,00
2. Sonstige Vermögensgegenstände	74.864,75	97.862,04	68.141,73
III. Flüssige Mittel und Bausparguthaben			
Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten		1.021.411,38	203.355,48
Umlaufvermögen insgesamt		2.410.425,82	1.622.457,61
C. Rechnungsabgrenzungsposten			
I. Geldbeschaffungskosten	27.541,54		31.638,48
II. Andere Rechnungsabgrenzungsposten	15.943,80	43.485,34	34.076,67
Bilanzsumme		30.723.925,48	30.433.055,17

31.12.2008

Passiva

	EUR	EUR	Vorjahr EUR
A. Eigenkapital			
I. Geschäftsguthaben			
1. der mit Ablauf des Geschäftsjahres ausgeschiedenen Mitglieder	71.135,00		42.025,00
2. aus gekündigten Geschäftsanteilen	2.050,00		12.710,00
3. der verbleibenden Mitglieder	2.229.170,00	2.302.355,00	2.184.070,00
II. Ergebnismrücklage			
1. Gesetzliche Rücklage	1.135.000,00		1.110.000,00
2. Andere Ergebnismrücklagen	6.948.157,82	8.083.157,82	6.849.042,11
III. Bilanzgewinn			
Jahresüberschuss	211.478,51		319.951,97
Einstellungen in Ergebnismrücklagen	124.115,71	87.362,80	233.081,17
Eigenkapital insgesamt		10.472.875,62	10.284.717,91
B. Rückstellungen			
1. Steuerrückstellungen	16.332,24		34.267,24
2. Sonstige Rückstellungen	768.915,00	785.247,24	857.300,00
C. Verbindlichkeiten			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	13.711.919,86		13.596.258,47
2. Verbindlichkeiten gegenüber anderen Kreditgebern	3.213.140,37		3.291.022,11
3. Erhaltene Anzahlungen	1.473.782,32		1.471.392,33
4. Verbindlichkeiten aus der Vermietung	554.359,26		528.144,30
5. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	188.644,35		301.632,32
6. Sonstige Verbindlichkeiten (davon aus Steuern: 0,00€; im Rahmen sozialer Sicherheit: 0,00€)	16.473,44	19.158.319,60	61.139,09 (37.994,10)
D. Rechnungs- abgrenzungsposten		307.483,02	7.181,40
Fremdkapital insgesamt		20.251.049,86	20.148.337,26
Bilanzsumme		30.723.925,48	30.433.055,17

Gewinn- und Verlustrechnung

für die Zeit vom 01.01.2008 - 31.12.2008

	EUR	EUR	Vorjahr EUR
1. Umsatzerlöse			
a) aus der Hausbewirtschaftung	3.826.859,19		3.763.294,59
b) aus Betreuungstätigkeit	39.993,55	3.866.852,74	48.906,86
2. Erhöhung (+) oder Verminderung (-) des Bestandes an zum Verkauf bestimmten Grundstücken mit fertigen und unfertigen Bauten sowie unfertigen Leistungen		-38.045,47	+12.100,01
3. Andere aktivierte Eigenleistungen		0,00	16.800,00
4. Sonstige betriebliche Erträge		31.499,55	55.123,52
5. Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen			
a) Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	2.010.251,76		2.036.951,54
b) Aufwendungen für andere Lieferungen und Leistungen	485,24	2.010.737,00	2.271,15
Rohergebnis		1.849.569,82	1.857.002,29
6. Personalaufwand			
a) Löhne und Gehälter	338.356,12		339.659,50
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung (davon für Altersversorgung 4.868,95€)	72.224,79	410.580,91	75.276,94 (6.161,69)
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		507.424,84	488.971,44
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen		338.843,28	199.162,60
9. Erträge des Finanzanlagevermögens		36,00	44,70
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		16.097,48	15.051,62
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen		300.487,38	361.804,31
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		308.366,89	407.223,82
13. Steuern vom Einkommen und Ertrag	42.660,32		33.243,77
14. Sonstige Steuern	54.228,06	96.888,38	54.028,08
15. Jahresüberschuss		211.478,51	319.951,97
16. Einstellungen aus dem Jahresüberschuss in Ergebnismrücklagen		124.115,71	233.081,17
17. BILANZGEWINN		87.362,80	86.870,80

Kapitalflussrechnung analog DRS 2 (indirekte Methode)		2008 TEUR	2007 TEUR
1.	Jahresüberschuss vor außerordentlichen Posten	211,5	320,0
2.	+ Abschreibungen / Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	507,4	489,0
3.	+/- Abnahme / Zunahme der Rückstellungen	106,3	180,3
4.	-/+ Sonstige zahlungsunwirksame Erträge / Aufwendungen	-11,5	-25,6
5.	-/+ Zunahme / Abnahme der zum Verkauf bestimmten Grundstücke und anderer Vorräte, der Forderungen aus dem Geschäftsprozess sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind.	30,1	35,8
6.	-/+ Zunahme / Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind.	-171,3	292,3
7.	= Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit	672,5	1.291,8
8.	Planmäßige Tilgungen der Objektfinanzierungsmittel	-546,7	-644,1
9.	= Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit nach Tilgungen (A)	125,8	647,7
10.	+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens	0,0	0,0
	- Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-22,9	-761,2
11.	= Cashflow aus Investitionstätigkeit (B)	-22,9	-761,2
12.	+ Nettoveränderungen der Geschäftsguthaben	63,6	0,0
13.	- Auszahlungen für Dividenden und Kapitalrückzahlungen	-87,4	-102,0
14.	+ Einzahlungen aus Valutierung von Darlehen	760,8	646,0
	- Außerplanmäßige Tilgungen	-21,9	-825,5
15.	= Cashflow aus Finanzierungstätigkeit (C)	+715,1	-281,5
16.	Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestandes (A + B + C)	+818,0	-395,0
17.	Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	+203,4	+598,4
18.	Finanzmittelbestand am Ende der Periode	+1.021,4	+ 203,4
Jahres-Cashflow (Ziffern 1-4)		813,7	963,7

Entwicklung des Anlagevermögens

	Anschaffungs- / Herstellungs- kosten EUR	Zugänge des Geschäftsjahres EUR	Abgänge EUR	Umbuchungen (+/-) EUR	Abschreibungen (kumulierte) EUR	Buchwert am 31.12.2008 EUR	Abschreibungen des Geschäftsjahres EUR
Immaterielle Vermögensgegenstände	48.879,52	0,00	0,00	0,00	47.228,52	1.651,00	1.650,92
Sachanlagen							
Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Wohnbauten	39.128.676,88	0,00	0,00	+482.557,40	11.734.877,54	27.876.356,74	485.244,37
Grundstücke mit anderen Bauten	167.862,79	0,00	0,00	0,00	94.483,21	73.379,58	4.691,61
Grundstücke ohne Bauten	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
Bauten auf fremden Grundstücken	3.536,37	0,00	0,00	0,00	3.535,37	1,00	0,00
Betriebs- und Geschäftsausstattung	125.053,65	22.898,94	8.000,93	0,00	86.927,66	53.024,00	15.837,94
Summe	39.425.131,69	22.898,94	8.000,93	+482.557,40	11.919.823,78	28.002.763,32	505.773,92
Anlagen im Bau	737.895,59	9.661,81	0,00	-482.557,40	0,00	265.000,00	0,00
Sachanlagen insgesamt	40.163.027,28	32.560,75	8.000,93	0,00	11.919.823,78	28.267.763,32	505.773,92
Finanzanlagen							
Andere Finanzanlagen	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00
Finanzanlagen insgesamt	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00
SUMME ANLAGEVERMÖGEN	40.212.506,80	32.560,75	8.000,93	0,00	11.967.052,30	28.270.014,32	507.424,84

Verbindlichkeitspiegel Stand 31.12.2008

Vorjahreszahlen in Klammern ()

VERBINDLICHKEITEN	Gesamtbetrag Euro	Restlaufzeit unter 1 Jahr Euro	Restlaufzeit 1 - 5 Jahre Euro	Restlaufzeit über 5 Jahre Euro	davon gesichert Euro	Art und Form
1. gegenüber Kreditinstituten	13.711.919,86 (13.596.258,47)	826.455,50 (557.310,35)	2.297.563,90 (2.032.190,24)	10.587.900,46 (11.006.757,88)	15.110.734,45 (13.596.258,47)	Grundpfandrecht Grundpfandrecht
2. gegenüber anderen Kreditgebern	3.213.140,37 (3.291.022,11)	71.392,21 (77.268,20)	256.401,76 (271.539,29)	2.885.346,40 (2.942.214,62)	3.310.375,25 (3.272.211,67)	Grundpfandrecht Grundpfandrecht
3. erhaltene Anzahlungen	1.473.782,32 (1.471.392,33)	1.473.782,32 (1.471.392,33)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	- -
4. Verbindlichkeiten aus Vermietung	554.359,26 (528.144,30)	21.782,99 (12.919,76)	0,00 (0,00)	532.576,27 (515.224,54)	511.291,88 (511.291,88)	Bürgschaft Bürgschaft
5. Verbindlichkeiten aus Lieferungen	188.644,35 (301.632,32)	188.644,35 (301.632,32)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	- -
6. Sonstige Verbindlichkeiten	16.473,44 (61.139,09)	3.035,29 (61.139,09)	13.438,15 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	- -
SUMME VERBINDLICHKEITEN	19.158.319,60 (19.249.588,62)	2.585.092,66 (2.481.662,05)	2.567.403,81 (2.303.729,53)	14.005.823,13 (14.464.197,04)	18.932.401,58 (17.379.762,02)	

Für die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestehen die üblichen Eigentumsvorbehalte.

ANHANG B

Balanced Scorecard – Perspektiven, strategische Ziele,
Indikatoren und Kennzeichen sowie Steuerungsmaßnahmen

Perspektiven	Strategische Ziele	Indikatoren	2004	2005	2006	2007	2008	Tendenz	Risiko	Projekt/ Steuerungsmaßnahmen
1. FINANZEN										
Vermögens- und Kapitalstruktur										
Veränderung der Eigenkapitalquote in den vergangenen 3 Jahren	Stabilität, Wachstum	Rückgängig > 20%	Zugang + 0,97%-Pkt.	Zugang + 0,40%-Pkt.	Zugang + 0,93%-Pkt.	Zugang + 0,87%-Pkt.	Zugang +0,29%-Pkt.	↗		
Eigenkapitalquote		10% bis 15%	31,6%	32,00%	32,93%	33,80%	34,09%	↗		Erschließung alternativer Finanzierungsformen
Anlagendeckungsgrad		> 100%	95,91%	98,50%	97,32%	94,17%	38,12%	↗		Zinssteigerung
Mietenmultiplikator		<8,33	13,18	12,33	12,27	11,89	11,56%	↘		Wertverbesserungskonjunktur
Rentabilität										
Gesamrentabilität	Steigerung der Rentabilität	5% bis 6%	2,00%	3,17%	2,02%	2,35%	1,81%	↘		
Eigenkapitalrentabilität		< 1%	1,93%	5,98%	2,48%	3,43%	2,43%	↘		
Return on Investment		–	0,61%	1,90%	0,69%	1,05%	0,69%	↘		
Finanz- und Liquiditätsstruktur										
Cash-Flow	Sicherung der Liquidität	–	+ 1.179,70 T€	+ 1.085,50 T€	+ 796,80 T€	+ 963,70 T€	+813,70 T€	↘		
Schuldentilgungsdauer/Dynamischer Verschuldungsgrad										
= Verbindlichkeiten + Rückstellungen ./. Liquide Mittel		> 30 Jahre	17,1	18,4	24,6	24,9	23,3	↘		
Cash-Flow-1-Leistungsrate										
= Cash-Flow										
Betriebsleistung (Umsatzerlöse ./. Erlösschmälerungen + ./. Bestandsveränderungen + aktivierte Eigenleistungen)		< 5%	33,60%	28,90%	21,50%	25,10%	21,30%	↘		
Segmenberichterstattung	Positive Deckungsbeiträge	negativ	+ 180 T€	+ 587 T€	+ 211 T€	+ 320 T€	+211 T€	↘		
davon:										
Hausbewirtschaftung	negativ	negativ	+ 215 T€	+ 294 T€	+ 259 T€	+ 364 T€	+263 T€			
Verwaltungsbetreuung	negativ	negativ	./. 10 T€	./. 14 T€	./. 13 T€	+ 7 T€				
Mitgliedbetreuung	negativ	negativ	./. 65 T€	./. 64 T€	./. 62 T€	./. 72 T€	./. 69 T€			
Finanzergebnis	negativ	negativ	./. 13 T€	+ 15 T€	+ 14 T€	+ 15 T€	+ 12 T€			
sonstiges Ergebnis	negativ	negativ	+ 53 T€	+ 356 T€	+ 13 T€	+ 6 T€	+5 T€			
2. KUNDEN/MITGLIEDER										
Durchschnittliche Miete (gesamt / m²)	Zahlungsmoral	konstant	4,25 €	4,48 €	4,59 €	4,73 €	4,85 €	↗	Kostenausweitung	Ursachenanalysen
Betriebskosten je m²	Mahn- und Klagewesen	–	2,28 €	2,51 €	2,54 €	2,54 €	2,54 €	→		Verschärfung des Mahnwesens
Instandhaltungskosten je m²	–	–	1,62 €	1,76 €	1,86 €	1,67 €	1,63 €	↘		
Mieterwechsel	–	–	35	50	55	36	50	↗		
Mierrickstände	> 8 T€	> 8 T€	11,8 T€	8,6 T€	16,8 T€	24,0 T€	23,0 T€	↘	Umsatzausfall Forderungsausfall	Intensivierung des Mahnwesens Marketinginitiative
Forderungsausfälle	–	–	0,0 T€	11,1 T€	4,5 T€	3,4 T€	3,0 T€	↘		
Anzahl der Mitglieder	Steigerung des Kapitals									
Endbestand 31.12.			1.535	1.516	1.509	1.487	1.465	↘		
- Zugänge des Geschäftsjahres			36	48	56	36	60		Demografische Entwicklung	Mitgliederverwerbung Erhöhung Dividende, Öffentlichkeitsarbeit Marketingstrategien
- Abgänge des Geschäftsjahres			77	67	63	58	82			
Anzahl der Geschäftsanteile										
Endbestand 31.12.			10.226	10.535	10.629	10.654	10.874	↗		
- Zugänge des Geschäftsjahres			411	583	492	350	610			
- Abgänge des Geschäftsjahres			387	274	398	325	390			
Haftungskapital			460,5 T€	454,8 T€	452,7 T€	446,1 T€	439,5 T€	↘		
Geschäftskapital 31.12.			2.172,2 T€	2.208,9 T€	2.178,9 T€	2.184,0 T€	2.302,4 T€	↗		
Durchschnittsalter der Mitglieder			54	56	56	56	56	→		
O-Kapital pro Mitglieder in €			1.415	1.457	1.444	1.469	1.522	↗		
O-Anteile pro Mitglied (Stück)			7	7	7	7	7	→		

Perspektiven	Strategische Ziele	Indikatoren	2004	2005	2006	2007	2008	Tendenz	Risiko	Projekt/ Steuerungsmaßnahmen
3. WOHNUNGEN										
Erlöschmälerungen	Vollvermietung	–	7,1 T€	15,8 T€	34,7 T€	37,8 T€	38,5 T€	↗	Ausfall	Erhöhte Ursachenanalyse
	Erreichung des Prämiumsegmentes								Instandhaltungs-stau	Portfolioanalyse
	Gewinn-maximierung								Mangelnde Servicequalität	Portfolio-/Kundenzufriedenheits-analyse
Entwicklung der Jahressollmiete abzüglich Erlöschmälerungen		positiv konstant	+ 0,6%	+ 4,9%	+ 3,0%	+ 1,5%	+ 1,0%	↘	mangelndes Wohnumfeld	Portfolio-/Kundenzufriedenheits-analyse
Leerstandquote (> 4 Monate)		≥ 10%	0,00%	0,30%	0,60%	0,60%	0,20%	↘		
Fluktuationsrate		≥ 15%	5,23%	7,47%	8,22%	5,38%	7,50%	↗		
Fremdkapitalzinsen der Hausbewirtschaftung in % der Jahressollmiete abzüglich Erlöschmälerungen		≥ 40%	19,10%	17,10%	15,80%	15,10%	14,50%	↘		
Modernisierungsaufwendungen		–	1.275,0 T€	869,5 T€	968,7 T€	1.198,3 T€	1.234,2 T€	↗	Investitionsstau	Investitionsplanung
4. MARKTUMFELD										
Basiszins	Zinsentwicklung									
	Bevölkerungs-entwicklung									
1. HJ	Konjunktur		1,14%	1,21%	1,37%	2,70%	3,32%	↗	Konjunktur	Permanente Marktbeobachtung
2. HJ			1,13%	1,17%	1,95%	3,19%	3,19%	→		
IFO-Geschäftsklimaindex			95,4	99,7	105,5	106,2	88,8	↘		
Bevölkerungsentwicklung Stadt			30.905	30.943	31.117	31.372	31.456	↗		
Ausländeranteil			8,60%	8,60%	8,90%	8,90%	8,7%	→		
Durchschnittsalter in Jahren			41,4	41,6	41,8	42,0	42,2	↗		
Arbeitslosenquote			6,70%	7,20%	7,10%	5,90%	4,7%	↘		
* Kritischer Wert der Ergebnisbeeinträchtigung										
						Legende:		↗	= gut	
								→	= mittel	
								↘	= Vorsicht	

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der „Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ niedergelegt sind, eingehalten.“

Bad Vilbel, Februar 2014

.....

Reinhard Schneider